



Projeto Integrado de Pesquisa NPP

**Negociação Distributiva:**  
**O Comportamento do Executivo Brasileiro**

*Exploração integrada analisando  
o comportamento de executivos  
em negociações distributivas*

Coordenação:  
Prof. Jaci Corrêa Leite (IMQ)

## Negociação Distributiva: O Comportamento do Executivo Brasileiro

### Agradecimentos

Tantas são as pessoas que contribuíram na realização deste trabalho que é impossível mencionar nomes sem ser injusto.

Ciente do risco, meu primeiro agradecimento vai para o GVpesquisa, que forneceu o suporte necessário à condução deste projeto.

Em segundo lugar, quero externar minha gratidão a todos os alunos que têm passado pelos cursos de Pós-Graduação da EAESP, nos quais venho tendo a oportunidade de ministrar a disciplina Negociação. Tais pessoas têm fornecido inestimável material para o estudo e a compreensão do comportamento do executivo brasileiro em situações de negociação e gestão de conflitos. Ademais, muitas têm sido suas contribuições em termos de comentários, casos etc., enriquecendo substancialmente o conteúdo de tais cursos.

Em terceiro, meu reconhecimento à monitora e auxiliar de pesquisa Lilian Christiane Quarezemin Leite, aluna do curso de Graduação, a qual fez, com irrepreensível qualidade, o delicado e cansativo trabalho de transcrição, validação e compilação dos dados coletados ao longo de dois anos e meio.

Finalmente, agradeço a todo pessoal de apoio da EAESP, em especial dos cursos do GVpec, GVnet, MPA e CEAG. Tais colegas têm prestado uma inestimável contribuição na realização destes cursos e, sem sua retaguarda, não teria sido possível levar esta empreitada adiante.

*Dedico este trabalho à minha esposa Sonia e aos nossos filhos Lilian e Daniel*

## Negociação Distributiva: O Comportamento do Executivo Brasileiro

### Resumo

*Este relatório descreve uma pesquisa realizada entre agosto de 2002 e dezembro de 2004. Foram coletados mais de 1.100 registros de exercícios de negociações distributivas realizadas em duplas por alunos de pós-graduação.*

*Os resultados confirmam algumas expectativas encontradas na literatura, mas revelam também aspectos surpreendentes, tais como a constatação de que, numa negociação distributiva, o valor final do acordo não exerce praticamente nenhuma influência sobre a satisfação dos envolvidos. Igualmente surpreendente foi constatar que, ao contrário do que se supõe, a satisfação dos dois lados envolvidos apresenta correlação positiva. Constatou-se ainda que o impacto da oferta inicial numa negociação distributiva é menor do que o da primeira contraproposta. O conjunto destas três constatações principais permite desenvolver táticas para otimizar resultados em situações distributivas.*

### Palavras-chave

*Negociação*

*Negociação distributiva*

*Conflito distributivo*

## Distributive Negotiation: The Brazilian Executive Behavior

### Abstract

*This report describes a research comprehending more than 1,100 pairs of students from executive education courses, who performed an exercise simulating a distributive negotiation. The records were collected from August of 2002 through December of 2004.*

*The found results confirm some expectations from the literature, but they also reveal surprising issues, such as the fact that, in a distributive negotiation, the final outcome has only a little (if any) influence on the players' satisfaction. Also surprising was the finding that, in opposition to the common sense, the players' satisfaction is positively correlated to each other. We also found that the starting offer influences the final result, but less than the counteroffer does. These three major findings allow the development of some tactics for results optimization in distributive situations.*

### Keywords

*Negotiation*

*Distributive negotiation*

*Distributive conflict*

## Sobre o autor

*Jaci Corrêa Leite, Economista, Mestre e Doutor em Administração, é Professor Titular do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP. Desde 1995 dedica-se ao tema Negociação, em seus diversos aspectos. É o idealizador, criador e coordenador do curso de Negociação no GVpec - Programa de Educação Continuada da FGV-EAESP.*

# Negociação Distributiva: O Comportamento do Executivo Brasileiro

## Sumário

1	Introdução .....	12
1.1	Negociação distributiva e negociação integrativa .....	13
1.2	As dimensões distributiva e integrativa coexistem.....	17
1.2.1	O contexto interfere no integrativo <i>versus</i> distributivo.....	19
1.3	As negociações situam-se num <i>continuum</i> .....	20
1.3.1	A localização no <i>continuum</i> não é absoluta.....	22
1.4	O foco nos aspectos distributivos das negociações .....	24
2	Importância deste trabalho.....	25
3	Estrutura conceitual .....	27
3.1	Conceitos básicos da negociação distributiva.....	27
3.2	Alternativas .....	28
3.2.1	A análise de alternativas pode ser enganosa .....	29
3.2.2	Há diversos tipos de alternativas .....	31
3.3	Restrição orçamentária.....	34
3.3.1	Restrição orçamentária do comprador .....	34
3.3.2	Restrição orçamentária do vendedor .....	36
3.3.3	Restrição orçamentária fora da situação de compra e venda .....	37
3.4	Ponto de reserva.....	37
3.4.1	Ponto de reserva não monetário.....	38
3.4.2	Ponto de reserva monetário .....	38
3.4.3	Preço de reserva .....	39
3.4.3.1	Definição do preço de reserva .....	40
3.4.3.2	O aceitável não é o desejável .....	41

3.5	Preço-alvo .....	42
3.6	Zona de acordo .....	43
3.6.1	Zona de acordo positiva.....	44
3.6.2	Inexistência de zona de acordo .....	46
3.7	Superávit das partes.....	47
3.8	A “dança” da negociação.....	49
3.8.1	O ponto de partida .....	50
3.9	A omissão de informações.....	53
3.10	Negociação distributiva sem envolver compra e venda .....	58
4	Metodologia.....	60
4.1	O exercício de negociação distributiva.....	61
4.1.1	Instruções acerca da transação a ser efetuada .....	62
4.1.2	Orientação quanto a procedimentos na realização do exercício.....	64
4.1.2.1	A garantia de confidencialidade das informações sobre o exercício... ..	67
4.1.3	O mecanismo de estímulo à busca de bons resultados .....	68
4.1.3.1	A possível restrição metodológica .....	70
4.1.4	O tempo disponível para a realização do exercício.....	73
4.1.5	O ajuste fino no instrumento de pesquisa.....	74
4.1.5.1	O ajuste fino nos procedimentos.....	74
4.2	A realização do exercício e coleta de dados .....	76
4.2.1	Pressupostos .....	77
4.2.2	Alternativas .....	78
4.2.3	Restrição orçamentária .....	80
4.2.4	Fatores subjetivos .....	81
4.2.5	Preço de reserva .....	83
4.2.6	Preço-alvo .....	83
4.3	Síntese do exercício aplicado.....	84
4.4	Formação da base de dados.....	85
4.4.1	Eliminação de registros inválidos .....	86

5	Resultados observados .....	90
5.1	Zona de acordo .....	90
5.2	Não-acordos, apesar da existência da zona de acordo .....	92
5.2.1	Os não-acordos .....	93
5.2.2	A irracionalidade do “não-comprador” .....	94
5.2.2.1	O estereótipo da desconfiança .....	94
5.2.3	A irracionalidade do “não-vendedor” .....	96
5.2.4	Outros fatores que ampliam o componente aleatório .....	96
5.2.4.1	A espiral de conflito .....	97
5.2.4.2	A irracionalidade competitiva .....	97
5.2.4.3	A imprevisibilidade no resultado da negociação .....	98
5.3	Síntese dos acordos realizados .....	99
5.3.1	Acordos “fora da zona de acordo” .....	99
5.4	A dinâmica da negociação .....	101
5.4.1	Quem dá o primeiro lance: o vendedor ou o comprador? .....	102
5.4.2	Acordos fechados no valor da oferta inicial .....	102
5.4.3	O ritual “justo” .....	106
5.4.4	A quebra do ritual “justo” .....	107
5.4.4.1	A reação diante da proposta recusada .....	109
5.4.4.2	Os graus de satisfação <i>versus</i> o ritual seguido .....	110
5.4.4.3	O valor do acordo <i>versus</i> o ritual seguido .....	114
5.4.4.4	A oferta inicial <i>versus</i> o ritual seguido .....	115
5.5	Valores de acordos observados .....	116
5.5.1	Acordos “fora da zona de acordo” .....	117
5.5.2	A influência da informação inicial na formação dos preços .....	118
5.5.3	A influência da oferta inicial no processo de negociação .....	122
5.5.3.1	O problema da legitimidade da oferta inicial .....	124
5.5.3.2	A influência da oferta inicial no valor da contraproposta .....	125
5.5.4	A influência da oferta inicial no valor final do acordo .....	127
5.5.4.1	O benefício de se fazer a oferta inicial .....	129
5.5.4.2	Os riscos de se fazer a oferta inicial .....	130
5.5.5	A predominância dos valores “redondos” .....	133
5.5.5.1	Os valores “redondos” na oferta inicial .....	134
5.5.5.2	Os “valores redondos menores” .....	136
5.5.5.3	Dividindo ao meio a diferença .....	138



5.5.5.4	O poder de imposição do comprador .....	142
5.5.5.5	A contraproposta definindo o valor do acordo.....	144
5.5.6	Abrindo mão dos ganhos potenciais .....	148
5.5.6.1	O que é justo? .....	152
5.6	A satisfação dos envolvidos.....	153
5.6.1	Satisfação elevada para ambos os lados da negociação.....	154
5.6.2	A correlação positiva na satisfação do vendedor e do comprador.....	156
5.6.3	A satisfação dos envolvidos em função do valor do acordo.....	160
5.6.4	A satisfação dos envolvidos em função do valor da oferta inicial .....	162
6	Conclusões .....	164
6.1	A satisfação dos envolvidos.....	164
6.1.1	Correlação positiva na satisfação do vendedor e do comprador .....	164
6.1.2	A satisfação dos envolvidos é sempre elevada.....	165
6.1.3	O valor do acordo exerce pouca influência sobre a satisfação .....	165
6.1.4	O que gera a satisfação ou a insatisfação .....	166
6.1.5	Administrando o grau de satisfação do oponente .....	168
6.1.6	A importância de assegurar a satisfação do oponente .....	169
6.2	Oferta inicial, contraproposta e valor do acordo.....	170
6.2.1	Tática 1: delegar a oferta inicial ao oponente .....	170
6.2.2	Tática 2: ancorar a negociação através da oferta inicial.....	171
6.2.3	Qual das táticas é melhor? .....	171
6.3	Sugestões para novas pesquisas.....	172
6.3.1	Aprofundamento das negociações distributivas .....	172
6.3.2	Ampliação do foco do estudo .....	173
6.3.3	Mudanças metodológicas .....	174
ANEXO:	Instrumento de pesquisa .....	175
Referências bibliográficas .....		180

## Negociação Distributiva: O Comportamento do Executivo Brasileiro

### Índice de figuras

Figura 1. Preço-alvo, preço de reserva e zona de acordo positiva .....	45
Figura 2. Zona de acordo negativa (inexistência de zona de acordo) .....	46
Figura 3. Superávit das partes numa negociação distributiva.....	47
Figura 4. A zona de acordo no exercício aplicado .....	92
Figura 5. Seqüência de ofertas iniciais e contrapropostas.....	102
Figura 6. Graus de satisfação médios obtidos versus ritual da negociação .....	111
Figura 7. Ocorrências: grau de satisfação, quando se fecha o acordo na oferta inicial do comprador .....	113
Figura 8. Ocorrências: grau de satisfação, quando se fecha o acordo na oferta inicial do vendedor .....	114
Figura 9. Valores médios dos acordos versus ritual da negociação .....	115
Figura 10. Valores médios das ofertas iniciais e dos acordos versus ritual da negociação.....	116
Figura 11. Acordos observados .....	117
Figura 12. Contraproposta média do comprador, após a oferta inicial do vendedor .....	125
Figura 13. Contraproposta média do vendedor, após a oferta inicial do comprador .....	126
Figura 14. Valor final do acordo em função da oferta inicial do vendedor ou do comprador .....	128
Figura 15. Ocorrências: oferta inicial do vendedor .....	135
Figura 16. Ocorrências: oferta inicial do vendedor .....	135

Figura 17. A fração de milhar nos acordos firmados .....	137
Figura 18. Ocorrências: valor do acordo em relação à primeira oferta e contraproposta .....	141
Figura 19. Ocorrências: valor do acordo em relação à primeira oferta e contraproposta, nas negociações iniciadas pelo vendedor .....	143
Figura 20. Ocorrências: valor do acordo em relação à primeira oferta e contraproposta, nas negociações iniciadas pelo comprador .....	143
Figura 21. Valor final do acordo em função da contraproposta do vendedor ou do comprador .....	146
Figura 22. Grau de satisfação em relação à posição do valor do acordo entre a primeira oferta e a contraproposta .....	153
Figura 23. Ocorrências: graus de satisfação obtidos com o acordo .....	155
Figura 24. Ocorrências: diferenças entre os graus de satisfação dos envolvidos .....	157
Figura 25. Ocorrências: diferenças entre os graus de satisfação dos envolvidos, se a distribuição fosse aleatória .....	158
Figura 26. Ocorrências: graus de satisfação dos envolvidos, observado e aleatório ...	159
Figura 27. Graus de satisfação dos envolvidos em função do valor do acordo .....	160
Figura 28. Graus de satisfação dos envolvidos em função da oferta inicial do oponente.....	162

# 1 Introdução

Negociação é um processo de troca, em que duas ou mais partes, independentes ou interdependentes e com autonomia de decisão, procuram convergir em direção a um acordo mutuamente satisfatório, ainda que, num primeiro momento, tenham interesses não alinhados.

A este respeito, Brett [2000] afirma que negociação é uma forma de interação social, um processo em que duas ou mais partes tentam solucionar metas percebidas como incompatíveis.

Dizem Bazerman & Neale [1994] que *“a negociação é usada todos os dias para resolver diferenças e para distribuir recursos”*.

De fato, ainda que muitas pessoas não se dêem conta disso, a vida é uma sucessão de negociações. Algumas envolvem aspectos materiais (dinheiro, bens etc.), outras se referem exclusivamente a questões intangíveis (por exemplo, exigir que alguém reconheça um erro do passado e peça desculpas) e, finalmente, outras combinam estes dois componentes.

Segundo Fisher, Ury & Patton [1994], *“negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses comuns e outros opostos”*.

Lewicki, Saunders & Minton [2002] relacionam uma série de características que definem uma negociação:

- A existência de duas ou mais partes envolvidas;
- O conflito de interesses;
- A sensação de que é possível obter alguma coisa;

- O interesse em se chegar a um acordo amigável;
- A expectativa de dar e receber;
- Alguns aspectos intangíveis, ligados a necessidades não materiais<sup>1</sup>.

Os autores ressaltam ainda que uma negociação é marcada pela interdependência, ou seja, de alguma forma, cada uma das partes envolvidas precisa das demais, numa intrincada rede.

### 1.1 Negociação distributiva e negociação integrativa

Quando se fala de transações no mundo dos negócios, existem essencialmente duas grandes categorias: a negociação integrativa e a negociação distributiva.

A **negociação integrativa** é aquilo que se observa quando, num processo de troca, existe a possibilidade concreta de se ampliar o valor para ambos os lados.

Ampliar o valor significa que o fato de um deles melhorar sua situação final não exige que, em contrapartida, o outro piore seu resultado – não raro, até mesmo melhora também<sup>2</sup>.

---

1 A título de exemplo de necessidade não material, Hackley [2005] comenta que, numa negociação, táticas de “saída honrosa” (isto é, criar condições de conforto emocional para que o oponente possa aceitar o acordo sem que se sinta derrotado) podem ser tão importantes quanto o valor envolvido.

2 Frequentemente, a literatura se refere à negociação integrativa como “ampliar o bolo” (*expand the pie*), numa alusão à possibilidade de ambos os lados buscarem soluções que agreguem valor, de forma que, no momento da divisão, cada um deles possa sair ganhando.

A título de ilustração: suponha-se que alguém possua um terreno avaliado em \$ 300.000. Seu proprietário, que não tem urgência em receber o dinheiro, faz um acordo com uma construtora que deseja erigir um prédio naquele local. Em troca, recebe a promessa de receber um apartamento de \$ 500.000 quando o referido edifício estiver concluído, dentro de dois anos. Esse acordo é bom para o proprietário, na medida em que lhe proporciona um ganho de 67% sobre o valor de seu imóvel. Ao mesmo tempo, é bom também para a construtora, que reduz seu risco e não precisa de um desembolso imediato para adquirir o terreno e iniciar o empreendimento. E, se o local se valorizar durante a construção e o apartamento passar a valer \$ 600.000 quando o edifício ficar pronto, isso amplia ainda mais os ganhos de ambos os lados.

Por outro lado, uma **negociação distributiva** caracteriza-se pela situação em que o ganho de um dos lados corresponde a uma perda (ou, melhor dizendo, uma redução de ganho) de igual magnitude para o outro lado.

Hackley [2005] define a negociação distributiva como uma tarefa que consiste simplesmente em dividir um determinado valor fixo<sup>3</sup>.

Goering [1997] descreve a negociação distributiva como sendo um processo eminentemente competitivo. O autor menciona esse termo “competitivo” em contraste com a negociação integrativa, a qual seria um processo que exige a

---

3 Em contraposição ao exposto na nota anterior, a literatura freqüentemente se refere à negociação distributiva como “fatiar o bolo” (*slice the pie*), numa alusão ao fato de que, como se trata de um resultado cujo total já está predefinido e não tem perspectivas de se ampliar, cabe às partes envolvidas apenas se entenderem quanto à alocação do montante disponível.

cooperação entre os envolvidos<sup>4</sup>. Nesse contexto competitivo, as metas de uma das partes encontram-se em conflito frontal com as metas da outra parte. Os recursos – isto é, o resultado passível de ser obtido para ser rateado entre os envolvidos – são fixos e limitados.

Nesta mesma linha de raciocínio de Goering [1997], Murnighan *et alii* [1999] destacam que uma negociação distributiva oferece escassas possibilidades de expansão de valores e, portanto, ela premia o uso das táticas competitivas, em detrimento das táticas cooperativas<sup>5</sup>.

Assim sendo, desde que não haja grande influência de relacionamentos pessoais na negociação<sup>6</sup>, é legítimo presumir que, num ambiente competitivo, cada parte

---

4 Raiffa [1982] destaca que, numa negociação, a cooperação entre as partes, principalmente no que se refere ao compartilhamento de informações, é essencial para viabilizar a ampliação do valor.

5 Estes mesmos autores utilizam também a expressão “*negociação de soma zero*” para definir uma situação distributiva, numa alusão ao fato de que não há margem para ampliar os benefícios, restando apenas alocá-los.

6 A eventual existência de relacionamento pessoal tende a modificar o foco da negociação. Segundo Shell [2001], relacionamentos pessoais positivos (amizade, laços de parentesco, afinidades em geral) podem levar as partes a uma transigência mútua, minimizando os conflitos. Por exemplo, quando alguém vende um automóvel usado a um amigo de longos anos, provavelmente interessa mais preservar a amizade do que conseguir um preço um pouco maior pelo veículo. Da mesma forma, um arquiteto que presta um serviço na reforma da casa de seu pai possivelmente nem mesmo cobrará nada, ainda que isto lhe exija muitas horas de trabalho.

deseja maximizar seu próprio quinhão no processo de partilha – o que significa, por extensão, idêntica redução do quinhão alheio.

O caso mais típico de negociação distributiva é a discussão de um preço numa operação de compra e venda em que não haja outros interesses envolvidos, tais como negócios casados, perspectivas de relacionamento futuro etc.

Tome-se o caso da compra de um *souvenir* no momento do retorno de uma viagem de férias, já no aeroporto de embarque: o vendedor pede um preço, o comprador diz que está caro. Em tais circunstâncias, a chance de que estas mesmas pessoas voltem a se relacionar é remota. Portanto, aquela transação provavelmente é única, sem nenhuma perspectiva concreta de outro negócio futuro. Neste contexto, quando o preço cai, o comprador aumenta seu ganho na exata proporção em que o vendedor perde<sup>7</sup>; e, se o preço aumenta, o vendedor tem um ganho adicional idêntico àquilo em que o comprador se prejudica.

---

7 Ainda que, neste contexto, se use freqüentemente a palavra “perder”, seria em princípio inadequado – se não sempre, pelo menos na quase totalidade das vezes – dizer que alguém efetivamente “perde” alguma coisa numa negociação distributiva. O que de fato ocorre é uma mera redução de ganho, como contrapartida de um ganho adicional do oponente. Segundo se verá mais adiante, desde que sejam observadas algumas condições mínimas, a negociação distributiva pode assegurar ganhos para ambas as partes envolvidas – não raro, ganhos substanciais, que geram elevado nível de satisfação para os dois lados. Todavia, por vezes se encontram, na literatura, referências à situação distributiva como “negociação ganha-perde” (ou “perde-ganha”), tal como em Goering [1997] e Harvard Business Essentials [2003].



O nome “negociação distributiva” deriva justamente do fato de que, em tal situação, o que ocorre é a distribuição de um ganho cujo total é fixo.

Mas, retomando o exemplo anterior, há um outro ângulo a analisar. Se a pessoa que está tentando comprar o *souvenir* for um guia turístico (que poderia, naquele mesmo instante, recomendar a loja a dezenas de pessoas de sua excursão), ou alguém que visita freqüentemente aquele local (e, portanto, talvez venha a fazer várias compras em viagens futuras), até mesmo a discussão do preço daquele *souvenir* pode assumir características integrativas: basta que o vendedor vislumbre, naquela operação, a possibilidade abrir portas para vários outros negócios. Nesta situação, o vendedor poderá ceder no preço, chegando talvez até mesmo num ponto em que este fique abaixo de seu custo. Mas certamente só o fará diante da expectativa de outras vendas em que poderá recuperar, com sobra, aquilo que eventualmente conceder como desconto naquele momento.

## 1.2 As dimensões distributiva e integrativa coexistem

A maioria das negociações do mundo real combina ambos os aspectos ao mesmo tempo. Quase sempre há uma dimensão integrativa e uma dimensão distributiva: procura-se “expandir o bolo”, mas cada uma das partes se preocupa em assegurar para si uma boa fatia dele.

A título de ilustração, suponha-se que uma empresa contrate uma empreiteira para construir um novo prédio, que lhe servirá como sede. Há várias possibilidades de que, se chegarem ao consenso com relação a alguns detalhes, tanto a empresa como a empreiteira conseguirão gerar benefícios para ambos os lados. São os chamados ganhos mútuos, que podem ser obtidos por diversos caminhos, tais como:

- A utilização da obra como um instrumento de *marketing* da empreiteira e da contratante: se fizerem um esforço conjunto de divulgação pela mídia, ambas saem ganhando em termos de imagem institucional;
- O cronograma financeiro pode ser programado de maneira que haja um casamento mais sintonizado entre a disponibilidade de recursos da contratante (a qual pode ter sobras de dinheiro em caixa para fazer alguns adiantamentos) e as conveniências financeiras da empreiteira (que, se fizer alguns pagamentos à vista, pode conseguir descontos significativos em compras e contratação de serviços);
- Em determinados casos, certas necessidades (por exemplo, a obtenção das autorizações junto ao poder público) podem ser supridas mais rapidamente e com menor custo pela equipe de advogados da contratante do que pela empreiteira (ou vice-versa). Assim, um cuidadoso estudo conjunto pode identificar essas possíveis situações e delimitar exatamente quem se responsabiliza por qual tarefa, viabilizando significativas economias e reduções de prazos;
- Por questões fiscais e tributárias, especialmente sob a legislação brasileira, podem-se obter ganhos substanciais se certos materiais e serviços de apoio forem adquiridos diretamente pela contratante<sup>8</sup>, cabendo à empreiteira apenas desempenhar os papéis de engenharia e gestão da obra.

---

8 No modelo de negócio mais habitual, a empreiteira adquire todos os materiais e serviços de apoio e depois repassa esse custo para a contratante, cobrando uma margem adicional por seus serviços. Entretanto, em determinadas situações, se a contratante fizer a aquisição diretamente junto ao fornecedor, isto pode propiciar significativas reduções nos impostos devidos, mesmo que

Como se vê, a lista de possibilidades para a obtenção de benefícios mútuos (negociação integrativa) é bastante ampla. Mas há ainda, neste mesmo exemplo, um aspecto que provavelmente será distributivo: o preço. Por mais que a contratante e a empreiteira procurem agir como reais parceiras, buscando identificar e explorar todas as brechas que lhes permitam obter ganhos mútuos, ainda assim a discussão do preço da obra tende a ser claramente distributiva: qualquer centavo a mais no valor a pagar corresponde a uma vantagem extra para a empreiteira e uma idêntica desvantagem para a empresa contratante.

### **1.2.1 O contexto interfere no integrativo *versus* distributivo**

No exemplo que acaba de ser citado, vale esclarecer que o preço será realmente uma dimensão distributiva na hipótese de se confirmar o pressuposto de que ambos os lados atribuam ao dinheiro um grau de importância similar – o que, na maioria das vezes, ocorre de fato.

Entretanto, quando o dinheiro tem uma importância muito diferente para cada um dos oponentes, existe possibilidade de ganho integrativo até mesmo no preço, especialmente quando se sai do mundo dos negócios e se entra no campo das preferências pessoais.

São bastante comuns, por exemplo, notícias sobre extravagâncias perpetradas por pessoas que, por terem muito dinheiro, pagam um valor despropositado por determinada coisa. Todavia, o substantivo “extravagâncias” e o adjetivo “despropositado” são deliberadamente um tanto subjetivos e arbitrários. Para a maioria das pessoas, pagar por um automóvel antigo o valor de \$ 1 milhão – ou

---

ela continue pagando à empreiteira exatamente a mesma remuneração pelos serviços prestados.

quicá até mesmo algo que se limite a 10% disso – pode ser de fato um despropósito e uma exorbitância; mas, para alguém que tenha muito dinheiro, talvez seja apenas a satisfação de um antigo desejo, um impulso ou um capricho cuja conseqüência, em suas finanças pessoais, será similar à falta de um copo d'água numa piscina.

Numa situação como esta, é até bastante provável que tenha ocorrido uma negociação integrativa. O proprietário anterior do carro antigo dificilmente vai encarar o \$ 1 milhão com o mesmo desdém que o magnata – e talvez até mesmo estivesse disposto a se desfazer do veículo por uma pequena fração do valor recebido, o que confirmaria o caráter integrativo desta transação.

Entretanto, quando se deixa o plano pessoal e se entra no campo das negociações empresariais, a tendência é que haja uma progressiva homogeneidade na importância atribuída ao dinheiro, inclusive por conta de questões legais, pressão dos acionistas etc.

### **1.3 As negociações situam-se num *continuum***

Conforme explica Thompson [2000], as negociações se situam em pontos intermediários, oscilando entre dois extremos:

- De um lado, fica a transação puramente distributiva – por exemplo, a compra de um buquê de flores de um vendedor ambulante, quando o farol de trânsito está fechado;
- Na outra ponta, tem-se a negociação eminentemente integrativa – por exemplo, um pai discute com seu filho qual é a melhor forma de financiar seus estudos, quando este último ainda não tem idade para se sustentar por si próprio.

Casos extremos, como os citados, não são muito comuns na vida real: o que se observa, na maioria das vezes, é que as negociações ficam nalgum ponto intermediário do *continuum*, que vai desde uma situação predominantemente distributiva<sup>9</sup> até a predominantemente integrativa<sup>10</sup>.

Ao longo desse intervalo, existem negociações de todos os tipos, combinando, em diferentes proporções, as dimensões distributiva e integrativa.

O que faz uma negociação pender mais para o lado integrativo é uma série de fatores combinados, tais como, entre outros:

- 
- 9 Analise-se a discussão de preço a ser cobrado pelo mecânico quando ocorre uma pane no automóvel no domingo à noite, durante uma viagem. Não se descarta por inteiro a hipótese de se pensar num relacionamento futuro ou nas possíveis formas de agregar valor para ambos os lados. Mas a situação é muito mais distributiva do que integrativa: o mecânico tentará receber o máximo e o dono do automóvel se esforçará para reduzir ao mínimo o preço do conserto.
  - 10 Considere-se um posto de gasolina que estuda a possibilidade de instalar uma loja de conveniência dentro de sua propriedade. Os dois lados (o posto e a loja de conveniência) precisam chegar ao consenso com relação ao valor da locação, as despesas de instalação, a distribuição dos lucros, a forma e periodicidade dos pagamentos, cláusulas de rescisão, garantias bilaterais etc. É provável que todas essas questões apresentem interesses que sejam diametralmente opostos. Apesar disso, é inquestionável que tanto o posto como a loja de conveniência têm mais pontos coincidentes do que conflitantes: se forem racionais, cada uma das partes procurará se empenhar para que a outra vá bem - até porque, desta forma, assegura sua própria rentabilidade.

- Existência de um relacionamento prévio, pessoal ou comercial, que fortaleça os laços entre as partes;
- Perspectivas de relacionamento futuro;
- Possibilidade de outros negócios correlatos, imediatos ou futuros;
- Interesses coincidentes (um mesmo resultado é desejável a ambos os lados);
- Interesses complementares entre as partes (o resultado positivo de uma não impede o ganho adicional da outra);
- Interesses com graus de importância distintos entre as partes: quando se examina cada item da pauta, cada lado deseja um resultado oposto – ou seja, predomina o conflito de interesses – mas atribui diferentes prioridades para cada um dos tópicos em discussão.

À medida que aumenta a ocorrência dos fatores acima, isso faz com que a negociação se aproxime mais e mais do extremo integrativo. Por outro lado, à medida que escasseiam tais fatores, as negociações começam a pender mais para o extremo distributivo.

### **1.3.1 A localização no *continuum* não é absoluta**

Vale ainda lembrar que as negociações não são intrinsecamente integrativas ou intrinsecamente distributivas. Além das circunstâncias e do que está sendo negociado (o que, no geral, define se a transação será mais distributiva ou mais integrativa), pelo menos uma parcela dessa classificação depende da postura das partes envolvidas.

Examine-se o caso uma discussão sobre um contrato de locação residencial. Esta negociação pode ir desde o predominantemente distributivo (quando ambas as partes se concentram apenas na discussão do valor do aluguel mensal e do

pagamento de despesas como condomínio e impostos) até o predominantemente integrativo (quando ambos combinam que o locatário fará investimentos em conservação e benfeitorias<sup>11</sup>, em troca da redução do valor mensal a ser pago).

Em síntese, para que uma negociação seja predominantemente distributiva ou predominantemente integrativa, existe uma grande influência ligada às pessoas que estão envolvidas no processo, tanto sob o aspecto de comportamento (mais competitivo ou mais cooperativo, mais beligerante ou mais conciliador) como no que se refere à própria habilidade de negociação (capacidade de vislumbrar e construir soluções que agreguem valor).

O próprio relacionamento pessoal exerce influência: se é bom, conforme já comentado, a tendência é que as partes assumam uma postura mais cooperativa e mais transigente, facilitando a busca de soluções que agreguem valor. Por outro lado, se o relacionamento pessoal está desgastado (por exemplo, em virtude de mágoas não resolvidas, desconfianças, empatia negativa etc.), isto dificulta o empenho das partes na busca de soluções que agreguem valor. No limite, pode até ocorrer o oposto, ou seja: a mágoa é tão grande que, deliberadamente, se entra num processo de destruição de valor, partindo-se exclusivamente para o rateio das sobras – isto é, quando ainda sobra algo a ser rateado<sup>12</sup>.

---

**11** Os investimentos em melhorias e conservação interessam tanto para o proprietário (porque isto protege e valoriza seu patrimônio) quanto para o locatário (porque, afinal, quem vai usufruir do conforto adicional é ele próprio).

**12** Este cenário é relativamente comum, por exemplo, na dissolução de sociedades após haver um desentendimento entre os sócios. Não raro, cada lado julga que o outro agiu de forma inadequada (não necessariamente com desonestidade,

Por sinal, vários autores<sup>13</sup> – cada qual a seu modo e segundo diferentes propostas de enfoques e metodologias – enfatizam a necessidade de se analisar criteriosamente cada negociação, para que se identifiquem as possibilidades de ganhos mútuos. Sob esta ótica, classifica-se como erro grave a propensão que a maioria das pessoas apresenta no sentido de se concentrarem prioritariamente nas questões distributivas, em vez de se dedicarem ao potencial integrativo.

#### **1.4 O foco nos aspectos distributivos das negociações**

Este trabalho faz uma investigação sobre as negociações no contexto empresarial, tomando como base uma situação predominantemente distributiva.

Serão analisadas diversas questões referentes à forma como as pessoas raciocinam, decidem e agem diante de um contexto em que a possibilidade de gerar ganhos mútuos é limitada ou virtualmente inexistente, restando, portanto, apenas a distribuição de um benefício fixo entre as partes.

---

mas talvez com dedicação aquém do esperado ou algo assim). Talvez seja verdade, talvez não. Frequentemente, não passa de mera leitura distorcida da realidade. De uma forma ou de outra, como resultado deste tipo de sentimento, as pessoas adotam um comportamento beligerante, na linha do *“você fez o que quis, mas agora vai ficar sem nada”*. Isto pode levar, por exemplo, a se inviabilizar a venda do negócio a um terceiro, com perdas substanciais para os dois lados.

**13** Dentre outros: Raiffa [1982]; Lax & Sebenius [1986]; Bazerman & Neale [1994]; Fisher, Ury & Patton [1994]; Thompson [2000]; Shell [2001]; Lewicki, Saunders & Minton [2002], Dietmeyer & Kaplan [2004].



## **2 Importância deste trabalho**

Uma negociação distributiva é, em geral, um evento quantificável. Quase sempre está envolvido um preço, ou um prazo, ou uma quantidade, ou um atributo de qualidade, ou outro elemento que pode ser expresso, de forma objetiva, através de números. A quantificação dos resultados de uma negociação traz grande facilidade de análise, lançando maior clareza sobre o estudo.

A compreensão dos mecanismos de decisão envolvidos numa negociação distributiva é essencial para a identificação de abordagens eficazes nos processos de busca de um acordo. São raros os casos em que uma negociação, qualquer que seja o contexto, não tenha uma dimensão distributiva. Pelo contrário, é usual que a dimensão distributiva represente o item mais desgastante da discussão, justamente porque é ali que as partes envolvidas têm a sensação de estarem “perdendo” alguma coisa, mesmo que, como já se disse, não haja exatamente uma perda, mas sim uma redução de ganhos.

Dentre os elementos da importância desta pesquisa, destacam-se sua abrangência e sua consistência: ela é resultado de um trabalho sistemático ao longo de quase cinco anos, com registro de mais de 1.100 simulações de negociações realizadas em sala de aula, em cursos voltados a executivos. Em outras palavras, os resultados oferecem uma visão embasada com relação ao comportamento de administradores diante de uma negociação típica do ambiente empresarial.

Adicionalmente, confere importância a este estudo o fato de que ele focaliza o comportamento de executivos brasileiros. Não se tem notícia de estudo anterior,

desta envergadura, realizado no cenário nacional<sup>14</sup>. Entender o ambiente de negócios brasileiro é uma necessidade para o desenvolvimento de métodos e técnicas que possam expandir as possibilidades de resultados positivos em negociações.

Outro aspecto relevante é que este relatório é o primeiro de uma série: além do estudo de negociações distributivas, já existe material coletado para avaliação de negociações integrativas, negociações em grupos, negociações sob condições desvantajosas de poder, negociações sob pressões emocionais etc.

---

**14** Brett [2001] descreve a existência de substanciais diferenças no comportamento de negociadores quando inseridos em contextos culturais distintos.

## **3 Estrutura conceitual**

Presume-se que as pessoas envolvidas numa negociação tenderão a agir de forma racional, ou seja, elas provavelmente tomarão decisões que possam ser sustentadas por um raciocínio lógico e justificável.

A negociação distributiva – que, como regra geral, é a mais simples forma de busca de acordo, com apenas dois interessados e uma única questão – envolve uma série de conceitos que precisam ser devidamente estabelecidos para o correto entendimento da pesquisa descrita a seguir.

### **3.1 Conceitos básicos da negociação distributiva**

Tome-se como base uma negociação hipotética, puramente distributiva. Uma das partes (o vendedor) dispõe de um bem ou serviço que está disposto a vender para terceiros, ao passo que a outra parte (o comprador) está disposta a adquirir aquele bem ou serviço. A discussão entre ambos gira em torno do preço.

Raiffa [1982] discorre detalhadamente sobre o fato de que uma negociação distributiva nem sempre envolve uma transação de compra e venda. E é verdade: o que caracteriza uma negociação como distributiva é o fato de que existe uma grandeza fixa (normalmente um valor monetário, mas pode até ocorrer o caso em que não haja dinheiro envolvido) a ser dividida – isto é, distribuída – entre as partes.

Conforme se verá logo adiante, há casos de negociações distributivas que nem sequer envolvem uma transação de negócios: muitas delas acabam por se situar no plano pessoal. Mas, ainda assim, permanece o princípio de se dividir, entre duas ou mais partes, um montante fixo.

Numa negociação distributiva bilateral que envolve aspectos quantitativos, parte-se do pressuposto de que ambos os envolvidos sejam racionais e tenham interesses opostos. Desta forma, é previsível que um deles tenderá a fixar o acordo num ponto mais baixo, ao passo que o outro tentará levá-lo a um ponto mais alto. Isso vale para qualquer contexto, seja comercial, pessoal, organizacional ou outras situações, algumas das quais serão exploradas ao longo deste relatório.

Por uma questão de simplicidade e melhor assimilação dos conceitos, este texto se concentra na explicação de transações de compra e venda. Todos estes princípios são igualmente válidos nas demais situações distributivas, quaisquer que sejam.

### **3.2 Alternativas**

Como regra geral, as partes envolvidas numa negociação possuem, cada uma, suas alternativas, isto é, as eventuais ações que vão pôr em prática, caso não se chegue ao acordo.

Quando duas partes estão discutindo um possível negócio de compra e venda, o vendedor provavelmente tem algumas opções de ação para o caso de aquela transação não se concretizar: pode decidir vender a um terceiro, leiloar, alugar, guardar para si próprio até segunda ordem etc. O comprador, por sua vez, provavelmente também deve ter em mente algumas possibilidades alternativas caso não se chegue a um acordo: compra de outrem, faz um contrato de *leasing*, tenta conseguir uma locação temporária ou permanente, desiste de ter aquele bem ou serviço etc.

A questão da melhor alternativa a um acordo é detalhadamente explicada por Fisher, Ury & Patton [1994]. Os autores ressaltam que, numa negociação, a

proposta em pauta deve ser comparada exclusivamente com a melhor dentre todas as alternativas disponíveis, e não com o conjunto delas.

Na literatura, o conceito de melhor alternativa é conhecido por vários acrônimos:

- BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement;
- MAANA: Melhor Alternativa À Negociação de um Acordo;
- MAPAN: Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado;
- MASA: Melhor Alternativa Sem Acordo.

Em qualquer destas variações, o sentido é idêntico. Em tese, quando alguém negocia qualquer coisa, o critério básico para aceitar ou rejeitar uma proposta não é o fato de ela agradar ou não. Em última instância, se alguém agir de forma racional, a decisão de aceitar ou não a proposta – isto é, fechar ou não um acordo – depende de compará-la com a melhor alternativa disponível, caso não se chegue ao consenso. Em síntese:

- Se a proposta em análise for mais interessante do que a melhor alternativa – a qual, neste relatório, será doravante chamada de MASA – então compensa fechar o acordo;
- Se a proposta em pauta for menos atraente que a MASA, então o acordo deve ser rejeitado, ainda que, à primeira vista, possa representar um ganho, por exemplo, em relação ao valor original de aquisição;
- Por último, se a proposta e a MASA forem igualmente atraentes, então se torna indiferente fechar ou não o acordo.

### **3.2.1 A análise de alternativas pode ser enganosa**

Presumivelmente, supondo que cada uma das partes tenha uma alternativa em mente, ela só concluirá aquela transação se perceber que tal acordo não é menos

vantajoso do que a MASA. Mas este assunto pode ser mais enganoso do que parece à primeira vista.

Primeiramente, é preciso ter em conta que os números por vezes levam as pessoas a avaliações incorretas. Tomem-se dois exemplos:

1. É comum alguém se recusar a vender um bem (por exemplo, um imóvel) abaixo de seu preço de custo e, em consequência, perder ainda mais dinheiro com a desvalorização adicional, depreciação, custos de manutenção, impostos etc. Evidentemente, a racionalidade diz que, quando se ponderam todos estes fatores, é mais inteligente perder um pouco do que perder muito. Mas a maioria das pessoas parece ter dificuldades para compreender isto com clareza;
2. Olhando o mesmo problema, mas pelo lado oposto, é bastante usual um comerciante concordar em conceder um desconto sobre o preço de uma mercadoria *“porque ela foi comprada antes da alta”*. Ora, isto não faz o menor sentido: a não ser que se pretenda descontinuar aquele produto – e, neste caso, não interessa nem mesmo quanto ele custou – o que vale como parâmetro de comparação é seu preço atual de reposição, e não o quanto se pagou por ele no passado.

Por vezes, esta avaliação torna-se ainda mais fluida, uma vez que certas variáveis não são facilmente expressas em números.

A título de ilustração, tome-se o caso de alguém que esteja pensando em deixar seu emprego atual para fazer um curso de pós-graduação no exterior. Analisa, pondera os prós e os contras, avalia as perdas imediatas (o salário que deixará de receber, os eventuais benefícios do cargo etc.) e as possibilidades de ganhos futuros (realização pessoal, valorização no mercado de trabalho, satisfação,

experiência de vida etc.). Finalmente, após criteriosa reflexão, decide passar um ano no exterior, fazendo um MBA numa universidade norte-americana. Mas, ao anunciar a intenção ao seu empregador, essa pessoa recebe uma oferta de aumento para continuar no cargo. Nesta situação, ao contrário dos dois exemplos anteriores, a comparação entre a proposta em pauta (permanência no mesmo emprego, mas numa situação mais atraente do que aquela que a levou a decidir deixá-lo) e a MASA (fazer o curso no exterior) já não é trivial e direta. Pelo contrário, envolve múltiplos aspectos subjetivos, grande parte dos quais não é quantificável: é comum decidir-se algo e, logo a seguir, vem o arrependimento.

Voltando ao caso específico de uma compra e venda que seja predominantemente distributiva, a compreensão deste conceito de MASA tende a ser mais simples:

- O vendedor só concordará em fechar o negócio se o valor do acordo for superior àquilo que já tinha como alternativa (por exemplo, uma oferta recebida de outro potencial comprador);
- Supondo que tudo mais permaneça constante – condição de pagamento, prazo de entrega, qualidade, garantias etc. – o comprador, por seu lado, só fechará o negócio se o valor final for inferior ao de sua alternativa (por exemplo, comprar aquele mesmo bem ou serviço de outrem).

### **3.2.2 Há diversos tipos de alternativas**

Conforme já deve ter ficado claro, o mais comum é que a melhor alternativa consista em fazer um acordo similar com um terceiro. Em outras palavras: para o vendedor, a melhor alternativa costuma ser vender seu bem ou serviço a outro interessado; e, para o comprador, a melhor alternativa em geral é buscar outro fornecedor para aquele bem ou serviço.

Mas não é sempre que a melhor alternativa consiste em fazer um negócio similar com um terceiro qualquer. Quatro exemplos podem ilustrar este fato:

1. Uma empresa possui um terreno numa zona comercial e, como não tem mais perspectivas de utilizá-lo para construir sede, decide colocá-lo à venda. Durante alguns meses, recebe somente propostas modestas, bastante aquém do que tinha imaginado, sendo a melhor delas equivalente a 85% do preço estipulado. Até que, finalmente, alguém lhe oferece 90% do valor pedido. Para alguém não familiarizado a este tipo de raciocínio, pode parecer que a oferta de 90% do valor pretendido deva ser aceita, uma vez que a MASA (venda por 85%) seria ainda pior. Mas, se não estiver pressionada pela necessidade de dinheiro imediato, essa empresa pode concluir que será preferível manter esse bem para um eventual uso futuro – quem sabe, inclusive, construir um prédio e alugá-lo a terceiros;
2. Procurando melhorar sua qualidade de vida, uma família decide adquirir uma casa de veraneio para utilizá-la em finais de semana. Considerando suas restrições com relação a segurança, distância, infra-estrutura etc., localiza dois imóveis pelos quais se interessa: um que a agrada mais, por \$ 180.000, e outro que agrada um pouco menos, por \$ 165.000. A família julga que, embora ainda estejam dentro de sua disponibilidade financeira, ambos os valores estão acima de sua idéia original, que seria investir \$ 120.000 nesta finalidade. Após de sucessivas ofertas e contrapropostas, o dono daquele primeiro imóvel reduz seu preço para \$ 150.000 e diz que esta é sua condição final. À primeira vista, a decisão da família se restringe a escolher entre algo que agrada mais por \$ 150.000, ou algo que agrada menos por \$ 165.000. Porém, tal família pode concluir que, nessa faixa de preços, é preferível mudar o foco de sua ação e decide gastar seu dinheiro – talvez mesmo até mais que \$ 165.000 – na compra de um título de *time-sharing* no exterior;



3. Ao renovar um contrato de fornecimento de matérias-primas, uma indústria se depara com o inesperado aumento de um insumo que lhe é essencial. Seu fornecedor alega que, até então, estava vendendo com prejuízo para honrar o contrato, mas que não poderá continuar fornecendo por menos do que o valor ora pedido. A indústria procura outros possíveis fornecedores e encontra um importador que lhe oferece preço um pouco melhor, mas que ainda é mais caro do que ela pagava até então. Questionado sobre seus altos preços, o importador se justifica, alegando que aquele material está tornando-se escasso. Tal importador parece ser confiável e, numa pesquisa informal, constatou-se que é idôneo, cumpre prazos e seu produto é de boa qualidade. À primeira vista, aquela indústria não tem muita escolha: deve optar por comprar desse importador, uma vez que sua MASA (pagar mais caro ao fornecedor atual) seria ainda pior. Mas, diante desse quadro, a indústria faz uma análise de mercado e conclui que o melhor (ou talvez “o menos ruim”) seria descontinuar aquela linha de produtos, dadas as perspectivas pouco animadoras de seus custos no futuro;
  
4. Uma pessoa compra um automóvel novo e tenta vender seu usado, que tem 10 anos de fabricação e se encontra em perfeito estado de conservação. Como a concessionária lhe oferece, na troca, um valor que estaria cerca de 20% abaixo do referencial de mercado, essa pessoa decide tentar vender a um particular. Após algumas tentativas de anúncios pelo jornal, só recebe propostas de valores que considera aviltantes. Por isso, em vez de optar pelo maior valor entre a oferta do particular e a proposta da concessionária, essa pessoa decide ficar com o automóvel velho para utilizá-lo nos finais de semana para ir ao seu sítio, de forma a não ter que transitar com o carro novo por estradas sem pavimentação.

Em todos estes quatro casos, a comparação da proposta em pauta com a MASA não é tão elementar, como seria se a melhor alternativa disponível fosse fazer um negócio similar com outro interessado. Cada vez que a proposta em tela e a alternativa são de naturezas distintas, a análise comparativa exige maior capacidade de abstração.

Isso demonstra que a análise de alternativas precisa ser feita de forma criteriosa, levando-se em conta não só aquelas opções mais óbvias (negócio similar), como também as outras possibilidades menos evidentes, conforme enfatizam Fisher, Ury & Patton [1994].

### **3.3 Restrição orçamentária**

Numa negociação distributiva, pode ocorrer que um ou ambos os lados tenham uma restrição orçamentária.

A restrição orçamentária é uma condicionante que, se não for observada, pode inviabilizar o negócio e fazer com que uma das partes desista do acordo, mesmo que a proposta seja, por assim dizer, “boa”.

#### **3.3.1 Restrição orçamentária do comprador**

Suponha-se, como ilustração, que determinado empreendedor resolveu abrir um negócio na área de tecnologias de conservação de energia. Para tanto, está buscando possibilidades de parceria com cientistas e laboratórios de pesquisa. O empreendedor possui um capital inicial de \$ 230.000 para gastar na aquisição de patentes, sobre as quais pretende agregar serviços para vender seus projetos a terceiros.

Depois de fazer um cuidadoso escrutínio, o empreendedor encontra algo muito inovador que, com base em criteriosa avaliação, apresenta significativo potencial de ganhos.

O detentor da patente começa falando em vendê-la por \$ 400.000 e, depois de várias rodadas de negociação, dá sua proposta final: \$ 280.000 a serem pagos de imediato. Este é seu último e irredutível preço, deixando claro que só lhe interessa a venda à vista e descartando qualquer outra possibilidade: não aceita parceria, participação nos lucros, pagamento parcelado etc.

O empreendedor não sabe ao certo, mas desconfia que alguém mais possa estar disputando a compra daquela patente. Em sua avaliação, aquela tecnologia vale, no mínimo dos mínimos, \$ 330.000 e, possivelmente, vale até mesmo os \$ 400.000 originalmente pedidos. A única explicação plausível para a redução do preço é que seu detentor sinalizou que está precisando de dinheiro imediato para investir em outro projeto.

Se não tiver todo esse montante disponível – e nem tiver condições de levantar um empréstimo ou conseguir um sócio para complementar o que lhe falta – pode ocorrer que, mesmo considerando que \$ 280.000 seria um valor mais do que atraente, o empreendedor só esteja disposto a desembolsar \$ 230.000, que é o que tem em mãos. Diante dessa restrição orçamentária, nem mesmo a perspectiva de ganhar imediatamente \$ 50.000 (ou, talvez, \$ 120.000) irá motivá-lo a fechar o acordo e, portanto, ele acaba desistindo do negócio<sup>15</sup>.

---

15 Conforme se discutirá em 4.2.4, há fatores subjetivos envolvidos numa decisão desta natureza. Portanto, diante deste cenário, algumas pessoas podem, mesmo sem ter o dinheiro disponível, assumir o risco e fechar o negócio, confiando na possibilidade de superar o problema.

### 3.3.2 Restrição orçamentária do vendedor

De forma análoga, a restrição orçamentária pode surgir, ainda que com menos nitidez, pelo lado do comprador.

Tome-se a situação de alguém que recebe uma oferta para entrar numa sociedade, na qual vislumbra a possibilidade de grandes lucros. Para tanto, precisa de um capital inicial de \$ 120.000 e, se o fizer, sua estimativa é que, em três anos, pode recuperar o investimento inicial e ganhar mais \$ 100.000. Suponha-se ainda que essa mesma pessoa tenha disponível um montante de apenas \$ 70.000 – faltam-lhe, portanto, \$ 50.000. Além do dinheiro disponível, essa pessoa possui um único bem de que pode se desfazer para entrar nessa sociedade: um apartamento na praia, avaliado em \$ 60.000.

É bem possível que, se receber por tal apartamento uma oferta de \$ 50.000, acabará por vendê-lo, mesmo que o faça a contragosto e apesar de achar que este não seja um valor justo: afinal, ainda que fique a sensação de que houve uma perda de \$ 10.000 na venda, isto acaba sendo superado em troca da perspectiva de um ganho de \$ 100.000 no investimento que se viabiliza.

Porém, se tal apartamento valesse \$ 45.000 e esta mesma pessoa recebesse uma proposta de compra por \$ 44.000, talvez não concordasse em vendê-lo, mesmo considerando que a perda, de apenas \$ 1.000, seria 10 vezes menor: neste caso, já não mais se trata de uma questão de ser ou não um valor justo, mas sim de se conseguir ou não o montante necessário para viabilizar sua entrada na referida sociedade, ou seja, superar a restrição orçamentária<sup>16</sup>.

---

16 Como explicado na nota anterior, também aqui pode ocorrer que alguém aceite a proposta, na expectativa de que, se assim o fizer, será mais fácil solucionar

### 3.3.3 Restrição orçamentária fora da situação de compra e venda

A restrição orçamentária pode, também, desempenhar um importante papel em situações que não envolvam diretamente uma operação de compra e venda.

Considere-se o seguinte exemplo: o diretor de uma divisão de uma grande empresa pretende executar uma nova campanha de marketing e não obtém, da presidência da companhia, todo orçamento de que necessita, sofrendo uma redução de 30% naquilo que solicitou. Talvez esse diretor simplesmente desista do projeto se julgar que, sem o pacote completo, não atingirá o resultado esperado. Na verdade, ao se ver diante de um corte parcial de seu pleito, esse diretor pode até mesmo preferir não receber nada pois, ao aceitar apenas uma parcela daquilo que pediu, ele não só avaliza a decisão superior, como também precisará, mais tarde, responder por um resultado que talvez jamais logre alcançar.

### 3.4 Ponto de reserva

Numa negociação, define-se como ponto de reserva a situação menos favorável em que se fechará o acordo<sup>17</sup>.

---

uma lacuna de \$ 6.000 (valor que lhe faltará após a venda do apartamento) do que uma de \$ 50.000.

17 Raiffa [1982] utiliza, além da expressão “*preço de reserva*”, também o termo “*walk away*”, ou seja, o momento em que um dos envolvidos se retira, em caráter definitivo, do processo de negociação. Atente-se para a expressão “em caráter definitivo”: não se trata de um recuo tático ou de uma interrupção

### 3.4.1 Ponto de reserva não monetário

Numa negociação distributiva, na maioria das vezes, o ponto de reserva é um valor mínimo de venda ou máximo de compra. Mas, em determinados casos, o ponto de reserva pode se referir a itens não monetários, como nos exemplos a seguir:

- Quando se discute o prazo de execução de um determinado serviço, estando tudo mais já acertado entre as partes;
- Quando, ao definir a escala do próximo mês, duas enfermeiras plantonistas discutem qual delas trabalhará nos finais de semana (supondo que ambas dêem o mesmo valor para a folga naqueles dias);
- Quando uma empresa define, com seu fornecedor, um índice máximo de tolerância a impurezas na matéria-prima;
- Quando um sindicato discute, com o empregador, qual será a duração da jornada semanal de trabalho;
- Etc.

### 3.4.2 Ponto de reserva monetário

Por outro lado, uma transação distributiva pode apresentar valores monetários no ponto de reserva, mesmo quando não se trata de uma operação de compra e venda.

Tome-se como ilustração o caso de uma fundação, ligada a uma empresa privada, que decide destinar uma determinada verba a assistência social, na forma de

---

provisória para ganhar tempo ou preparar novas propostas, mas sim da desistência com relação àquela negociação.

doação única. A fundação é bastante criteriosa e impõe uma série de exigências, havendo apenas duas instituições credenciadas a receber estes recursos.

A fundação age de forma clara e cristalina: define o valor a ser doado, estabelece as exigências para a doação e comunica formalmente às duas instituições que elas devem se entender sobre a partilha do recurso.

Neste cenário, ocorre entre as duas instituições assistenciais uma clara situação de negociação distributiva – afinal, visto que o valor da doação é fixo e limitado, isso significa que cada centavo a mais que uma delas receber terá como contrapartida um centavo a menos a ser recebido pela outra.

Provavelmente, cada uma destas instituições assistenciais definirá seu alvo, ou seja, o montante que espera conseguir. Procurará estabelecer critérios que possam legitimar e justificar seu pleito, de forma a otimizar seu quinhão na hora de dividir a doação. Definirá também o mínimo dos mínimos que aceitará na partilha, ameaçando retirar-se da negociação se a outra instituição não concordar com isso – o que deixaria esta última numa posição desconfortável e correndo o risco de a fundação cancelar a doação, ficando ambas sem receber absolutamente nada.

Numa situação assim, mesmo existindo uma evidente disputa monetária entre as instituições, não seria apropriado dizer que cada uma delas tenha um “preço de reserva”. Mais adequado é falar em “ponto de reserva”, ou seja, um limite que não aceitarão ultrapassar, ainda que isto leve a renunciar ao acordo.

### **3.4.3 Preço de reserva**

Entretanto, quando se discutem os conceitos da negociação distributiva, as situações envolvendo valores monetários numa operação de compra e venda são

tão usuais que é mais comum falar-se em “preço de reserva” do que em “ponto de reserva”<sup>18</sup>. Portanto, tal nomenclatura será utilizada daqui por diante neste relatório.

#### 3.4.3.1 Definição do preço de reserva

Olhando cada lado da questão, quando se trata de uma operação de compra e venda, a definição do preço de reserva ocorre através da avaliação simultânea da MASA e da restrição orçamentária:

- Para o comprador, o preço de reserva equivale ao maior valor que concordará em pagar por aquele bem ou serviço, levando-se em conta sua melhor alternativa disponível (em geral, uma compra similar junto a um terceiro) e a restrição orçamentária (o montante disponível para gastar naquela transação), se houver. Neste caso, o preço de reserva – ou seja, o valor acima do qual ele desistirá do negócio – é definido pelo menor valor entre a MASA e a restrição orçamentária (se ela existir);
- Para o vendedor, o preço de reserva corresponde ao menor valor que aceitará na venda de seu bem ou serviço, igualmente considerando-se a melhor alternativa disponível (frequentemente, a venda daquele bem ou serviço para um terceiro) e as restrições orçamentárias, se existirem. Já neste caso, o preço de reserva – ou seja, o valor abaixo do qual ele desistirá do negócio – é definido pelo maior valor entre a MASA e a restrição orçamentária (caso exista).

---

18 Lewicki, Saunders & Minton [2002] sempre se referem a este conceito como “ponto de reserva”, em vez de “preço de reserva”, mesmo quando se trata de uma transação de compra e venda. Conforme já explicado, a palavra “ponto” é, a rigor, mais adequada do que “preço”.



Na realidade, estes são os mecanismos mais usuais e mais evidentes na formação de um preço de reserva. Lewicki, Saunders & Minton [2002] enfatizam a possibilidade de haver ainda outros fatores, entre eles informações sobre o outro lado da disputa, dados do mercado etc. Entretanto, se a análise de alternativas for bem estruturada, a tendência é que todos estes componentes – inclusive a pressão exercida pelo tempo, que pode ser substancialmente diferente para cada uma das partes envolvidas – estejam corretamente refletidos no estabelecimento da MASA.

Ainda com relação à definição do preço de reserva, Raiffa [1982] comenta que, freqüentemente, as pessoas entram numa negociação sem ter uma clara definição prévia de seus próprios limites para aceitar o acordo – o que evidencia, entre outras coisas, que não se fez uma análise criteriosa das alternativas disponíveis. Numa situação como esta, mesmo que seja uma transação de compra e venda, não seria adequado falar em “preço” de reserva, uma vez que não se trata de um número, mas sim de um referencial um tanto difuso e impreciso.

#### **3.4.3.2 O aceitável não é o desejável**

Como bem observam Lewicki, Saunders & Minton [2002], quem entra numa negociação tem como expectativa obter um acordo que lhe seja melhor do que seu preço de reserva. Ou seja, este parâmetro é o mínimo dos mínimos, que pode ser aceitável – não raro, aceitável a contragosto – mas em geral está longe de ser o desejável.

É presumível que, se conseguir apenas o valor exato de seu preço de reserva (ou seja, se seu superávit for igual a zero), essa pessoa estará propensa a ficar significativamente mais aborrecida do que se obtiver algum superávit positivo, por pequeno que seja.

Convém ainda lembrar que, não raro, o simples fato de obter alguma vantagem em relação ao preço de reserva desempenha um papel psicológico mais importante do que o econômico. Em determinados casos, a percepção de que tenha feito um bom negócio – seja isso verdadeiro ou não – acaba pesando mais do que o benefício concreto. Assim sendo, é de se esperar que se observe, nas imediações do preço de reserva, uma mudança de patamar no grau de satisfação dos envolvidos numa negociação: uma vez atingido o ponto de reserva, ou mesmo quando se chega muito perto dele, provavelmente ocorrerá uma queda no grau de satisfação.

### 3.5 Preço-alvo

Numa negociação distributiva, define-se como preço-alvo<sup>19</sup> o valor mais positivo que cada lado considera factível – isto é, o melhor resultado que se poderia esperar de uma negociação, considerando-se as restrições do mundo real.

Por vezes, o conceito de preço-alvo se confunde com o de meta<sup>20</sup>, ou seja, um resultado a ser perseguido, em função do qual são traçados planos e empenhados esforços para sua consecução.

Evidentemente, para o comprador, o ideal seria ganhar de presente aquilo que está tentando adquirir. Mas ele sabe que isto não é uma hipótese plausível e, portanto,

---

19 Analogamente ao que foi explicado com relação à diferença entre “preço de reserva” e “ponto de reserva”, Lewicki, Saunders & Minton [2002] referem-se a este conceito como “ponto-alvo”, em vez de “preço-alvo”.

20 Shell [2001].

nem mesmo a considera como um resultado a ser perseguido. Em vez de se prender a devaneios, o comprador racional agirá de forma pragmática e definirá seu preço-alvo com base em sua avaliação da realidade<sup>21</sup>. O problema, nem sempre percebido, é que este processo é inerentemente subjetivo. Por conseguinte, esta avaliação tanto pode ser realista, como excessivamente otimista, ou exageradamente pessimista.

Da mesma forma, para o vendedor, o ideal seria efetuar a venda por um preço várias vezes superior àquilo que ele acredita que seja o valor justo. Mas também ele sabe que isto não é factível e, desta forma, procura calibrar suas ambições de acordo com uma abordagem mais sintonizada à sua própria avaliação subjetiva da realidade, igualmente sujeitando-se a erros de julgamento que nem sempre são percebidos.

### 3.6 Zona de acordo

Define-se como zona de acordo<sup>22</sup> o intervalo dentro do qual será fechado o negócio entre as partes<sup>23</sup>.

---

21 Esta avaliação leva em conta, entre outros fatores, não só a sua leitura do ambiente, como também sua interpretação quanto aos supostos limites do oponente.

22 Na literatura internacional, este conceito recebe usualmente o nome de ZOPA (*zone of possible agreements*).

23 Lewicki, Saunders & Minton [2002] utilizam, como sinônimos de zona de acordo, as expressões “*variação de barganha*”, “*alcance de barganha*”, “*variação do acordo*” e “*zona de acordo potencial*”.

Teoricamente, este intervalo será limitado, em seu lado inferior, pelo preço de reserva do vendedor; e, em seu lado superior, o limite será o preço de reserva do comprador<sup>24</sup>.

A zona de acordo pode ser positiva (quando o preço de reserva do vendedor é menor do que o preço de reserva do comprador) ou negativa (quando ocorre a situação inversa)<sup>25</sup>.

Por vezes, encontram-se na literatura referências a esta última situação como “inexistência de zona de acordo”<sup>26</sup>, expressão esta que parece fazer mais sentido do que “zona de acordo negativa”.

### 3.6.1 Zona de acordo positiva

A título de exemplo, considere-se uma situação hipotética em que haja um comprador e um vendedor para um determinado bem ou serviço. Ambos os lados têm interesse em fechar o negócio. Cada envolvido estabeleceu limites mínimos a serem obtidos, sem o que desistirá daquela transação. Suponha-se ainda que:

- O vendedor definiu para si próprio um preço de reserva de \$22 e um preço-alvo de \$50;
- O comprador estabeleceu que seu preço de reserva é \$45 e seu preço-alvo é \$20.

---

24 Raiffa [1982]; Thompson [2000].

25 Thompson [2000].

26 Bazerman & Neale [1994].

Neste caso, teríamos a situação de zona de acordo positiva, conforme representado na Figura 1.

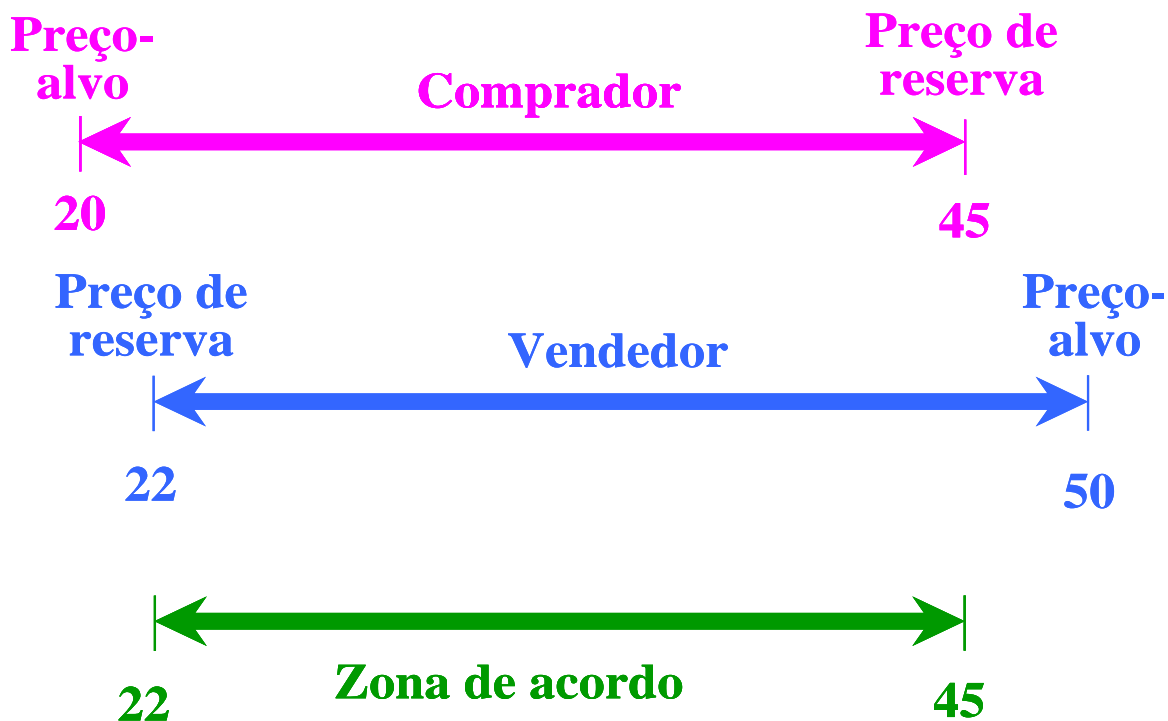


Figura 1. Preço-alvo, preço de reserva e zona de acordo positiva

Se existe uma zona de acordo positiva, as chances de se chegar ao consenso são significativas: cada um dos envolvidos estará disposto a ceder um pouco para fechar o negócio, viabilizando o consenso num valor que será considerado, pela outra parte, mais vantajoso do que o limite mínimo estabelecido (preço de reserva).

Lewicki, Saunders & Minton [2002] se referem a este intervalo como a “zona de acordo potencial”. Talvez possa parecer uma questão semântica, mas não é: a palavra “potencial” sinaliza que, mesmo havendo uma zona de acordo relativamente ampla, nada assegura que as partes envolvidas chegarão ao consenso. E, de fato, como se verá mais adiante na descrição da pesquisa, em quase 2% dos experimentos realizados não se fechou o acordo, embora existisse

significativa distância positiva entre os preços de reserva do vendedor e do comprador.

### 3.6.2 Inexistência de zona de acordo

Por outro lado, se os preços de reserva fossem \$40 para o vendedor e \$35 para o comprador, teríamos uma situação de zona de acordo negativa (ou inexistência de zona de acordo), conforme mostrado na Figura 2.



Figura 2. Zona de acordo negativa (inexistência de zona de acordo)

Na vida real, essa inexistência de zona de acordo pode ser uma situação apenas transitória. Quando os envolvidos na negociação percebem que não existe possibilidade de se fechar o negócio nos termos pretendidos de parte a parte, é relativamente comum que um deles – ou mesmo ambos – passe a considerar a hipótese de rever seu preço de reserva, ajustando-o para níveis menos ambiciosos, segundo as circunstâncias do momento.

### 3.7 Superávit das partes

Numa negociação distributiva, sempre que ocorre uma zona de acordo positiva, existe a possibilidade de que ambas as partes obtenham resultados melhores do que os respectivos preços de reserva. Desta forma, se ambos adotarem um comportamento racional, presume-se que, qualquer que seja o preço final, sempre chegarão ao consenso nalgum ponto situado entre os dois extremos da zona de acordo. Caso não o façam, cada um dos envolvidos terá que se contentar com sua MASA que, presumivelmente, será pior do que fechar o negócio em tais condições. Em outras palavras: se não conseguirem chegar ao consenso entre si, ambos os lados sofrerão perdas.

A diferença entre o preço de reserva e o valor do acordo recebe o nome de superávit, conforme mostrado na Figura 3.



Figura 3. Superávit das partes numa negociação distributiva

Note-se, na Figura 3, que o ponto X pode ocupar qualquer localização entre os extremos V e C e, ainda assim, ambas as partes terão obtido um superávit positivo. Ou seja, qualquer negócio cujo valor se situe nalgum ponto da zona de

acordo será uma situação melhor do que aquela que cada um havia estabelecido como mínimo a atingir.

Diferentemente do que a maioria das pessoas tende a presumir, nada assegura que o ponto X situe-se nas imediações da região central entre os pontos V e C. Pelo contrário, em determinados casos esse ponto X pode estar muito próximo de um ou de outro extremo e, ainda assim, cada uma das partes terá a oportunidade de garantir seu superávit – com a evidente constatação de que, se X estiver próximo de um dos extremos, isso significa que um dos envolvidos terá assegurado um ganho substancialmente maior que o outro.

Murnighan *et alii* [1999] citam um trabalho de Shapiro [1975] que sugere que, à medida que se amplia o resultado a ser rateado entre as partes, aumenta também a probabilidade de alocação segundo um padrão mais “egoísta”. Visto por outro ângulo, quando a zona de acordo é mais limitada, aumenta a propensão a uma distribuição mais equânime, em que o valor final de consenso esteja próximo de seu ponto central; e, quando a zona de acordo é extensa, aumenta a chance de o preço ficar próximo de um dos extremos.

Esta observação é relevante na medida em que, com se verá no Capítulo 5, o exercício de simulação utilizado nesta pesquisa tem uma zona de acordo bastante ampla. Conforme explica Raiffa [1982], a existência de uma ampla zona de acordo expande a probabilidade de negócios fechados a preços mais próximos dos extremos – o que, de fato, aconteceu neste experimento.

Embora possa parecer redundante, não custa reforçar que, numa negociação distributiva, a soma dos superávits obtidos pelos dois lados corresponde



exatamente à extensão da zona de acordo, independentemente de qual tenha sido o valor final da transação<sup>27</sup>.

### 3.8 A “dança” da negociação

Conforme descrevem Raiffa [1982] e Thompson [2000], uma negociação distributiva normalmente segue um certo ritual, uma espécie de “dança” que se inicia através da primeira oferta de uma das partes, a qual por sua vez é seguida de uma contraproposta da outra parte, e assim sucessivamente, num processo seqüencial de convergência, que se encerra quando ambos os lados concordarem com um resultado final.

No momento em que chegarem ao consenso, cada um terá assegurado pelo menos um pequeno superávit em relação a seu próprio preço de reserva<sup>28</sup>. A tendência é que, ao conseguir um resultado melhor do que aquele que havia estabelecido como mínimo dos mínimos, cada parte da negociação se sentirá satisfeita, com a sensação de ter alcançado um resultado mais vantajoso do que conseguiria se tivesse que se contentar com sua MASA.

Também neste momento em que o acordo foi fechado, cada um dos participantes terá suas impressões com relação a qual teria sido o suposto superávit do

---

27 Raiffa [1982]; Thompson [2000].

28 Murnighan *et alii* [1999] citam um trabalho de Weingart *et alii* [1996], o qual constata que até os negociadores neófitos e inexperientes tendem a conhecer as técnicas de uma negociação distributiva. Assim sendo, mesmo estas pessoas serão, em geral, capazes de conseguir algum resultado melhor que seu preço de reserva.

oponente<sup>29</sup>. Mas esta inferência é, por natureza, altamente imprecisa: salvo em situações muito específicas, quase nunca se saberá, ao certo, qual foi de fato o superávit da outra parte.

A questão da omissão de informações – que, freqüentemente, não são reveladas por inteiro nem mesmo após a conclusão do processo de negociação – é um assunto que merece ser explorado com mais detalhe. O tema será retomado à frente, em 3.9.

### **3.8.1 O ponto de partida**

Lewicki, Saunders & Minton [2002] fazem algumas considerações sobre o processo pelo qual se inicia uma negociação. A oferta inicial – chamada pelos autores de “*ponto de partida*” – é o primeiro lance que cada envolvido faz num processo de negociação distributiva.

Considerando que ambos agirão de forma racional, a expectativa é que, para o comprador, o ponto de partida será sempre menor que o seu preço-alvo; e, para o vendedor, o ponto de partida será sempre maior que o seu preço-alvo.

Esta lógica de fazer a oferta inicial além do ótimo desejável deriva da tática de deixar sempre uma margem para manobras, tendo em vista que, num processo de negociação, as concessões – mesmo que sejam simbólicas – desempenham um importante papel no sentido de valorizar o acordo e os relacionamentos. Por isso é indesejável, na grande maioria dos casos, fazer uma oferta inicial sobre a qual

---

<sup>29</sup> Estas impressões são fortemente afetadas por percepções subjetivas de parte a parte. Raramente são embasadas em fatos concretos e, por isso, em geral não guardam estreita conexão com o mundo real.

não se tenha alguma flexibilidade<sup>30</sup>: isto tende a ser interpretado, pela outra parte, como uma atitude inadequada, uma falta de boa vontade que, freqüentemente, inviabiliza o acordo.

Raiffa [1982] comenta que, quando define qual será sua oferta inicial, cada parte da negociação trabalha com incertezas, especialmente no que se refere ao preço de reserva alheio.

Antes mesmo de se iniciar o processo de negociação propriamente dito, negociadores mais experientes procurarão inferir, ainda que com imprecisões, qual é o preço de reserva do oponente, quais suas motivações para o negócio, quais seriam suas possíveis alternativas etc. Entretanto, por mais que se empenhem em fazê-lo, a chance de acerto é limitada, devido à assimetria de informações: freqüentemente, à medida que a negociação avança, passa-se por um processo de sucessivas reavaliações com respeito aos limites que seriam aceitáveis ao oponente.

---

30 A tática de fazer com que a oferta inicial seja igual ao preço de reserva é conhecida como *boulwarismo*, em alusão a Lemuel Boulware, ex-executivo da General Electric. Especialmente quando se envolvia em negociações salariais, Boulware tinha por hábito adotar como ponto de partida seu próprio preço de reserva, mostrando-se inflexível a partir de então. Seu argumento para não ceder consistia em insistir que tal valor era justo e, portanto, já não haveria mais nada a barganhar. Seu objetivo, com tal atitude, era transmitir uma imagem de honestidade e firmeza para facilitar a discussão (ou, melhor dizendo, encerrar a discussão antes mesmo que ela começasse). Mas a história mostra que não é bem isso que ocorre - pelo menos, não na maioria das vezes. Ver, a respeito, Thompson [2000] e Raiffa [1982].

Em síntese, a idéia de se estudar o contexto antes de definir o ponto de partida consiste em evitar que ele seja excessivamente modesto (o que limitaria as perspectivas de ganhos) e, ao mesmo tempo, evitar que seja ambicioso a tal ponto que possa inviabilizar o acordo. Este assunto será retomado em 5.5.4.1 e 5.5.4.2.

Lewicki, Saunders & Minton [2002] lembram que o preço de partida não pode ser extremado, ou seja, não é razoável fazer uma proposta que possa sugerir, para o outro lado, a impossibilidade de convergência. Um ponto de partida extremado pode sinalizar, para o oponente, que não há interesse real em se concretizar a transação.

Embora tais autores não aprofundem este aspecto, ofertas iniciais extremadas podem introduzir também um outro complicador: o viés emocional. Naturalmente, o grau de intensidade e a duração das emoções dependem muito da situação e do temperamento dos envolvidos. Ainda que se considere esta ressalva, ofertas despropositadas podem sinalizar, para o oponente, uma postura de desrespeito ou falta de consideração, gerando um perigoso ambiente emocional negativo. Particularmente, uma oferta muito baixa no início de uma compra (ou muito alta no início de uma venda) pode induzir, no oponente, a percepção de que está tratando com uma pessoa de comportamento abusivo ou, no mínimo, com alguém que não tem a exata noção da realidade.

Esta carga emocional inicial pode dificultar sobremaneira o processo de convergência, mesmo que exista uma ampla zona de acordo a ser explorada. Não raro, uma vez instalado o mal-estar, ele se transforma num obstáculo de difícil transposição. Por vezes, um recuo diante da reação negativa pode piorar ainda mais a situação: se, diante da repulsa do oponente,

quem deu o passo indevido tentar volta atrás subitamente, sem apresentar uma justificativa plausível para explicar seu novo posicionamento, tal recuo pode cristalizar no oponente a percepção de que, de fato, a proposição anterior era absurda e injustificável.

Adicionalmente, como se verá mais adiante, mesmo que o negociador faça uma criteriosa análise para definir seu ponto de partida, todas as suas inferências podem ser deixadas de lado. Quando a oferta inicial é feita pelo oponente, ela pode exercer uma forte influência naquilo que se havia avaliado anteriormente: na maioria das vezes, tende a levar o negociador a dar seu primeiro lance (que, de fato, é uma contraproposta àquilo que acabou de ouvir) num valor diferente daquele que havia planejado como oferta inicial – por vezes até mesmo muito diferente, seja para baixo, seja para cima<sup>31</sup>.

A oferta inicial (ponto de partida) geralmente é a primeira informação concreta que cada lado passa para o outro num processo de negociação, especialmente quando se trata de uma situação distributiva. Raiffa [1982] destaca que cada uma das partes, ao fazer sua oferta inicial, procura induzir o oponente a crer que seu preço de reserva esteja próximo daquele valor, mesmo que isso não seja verdadeiro.

### **3.9 A omissão de informações**

A dissimulação e a omissão de informações desempenham um importante papel nas negociações do mundo real.

---

<sup>31</sup> Thompson [2000].

Salvo situações muito especiais, cada uma das partes não costuma revelar à outra o seu preço de reserva, pois isto pode erodir seu poder de barganha<sup>32</sup>. Por exemplo, se um comprador souber qual é o valor mínimo aceito pelo vendedor<sup>33</sup>, ele não poupará esforços para fixar o acordo em torno desse ponto, apropriando-se quase que integralmente do superávit. Para conseguir isso, apresentará farta argumentação para legitimar o acordo nesses termos e revesti-lo com uma aura de “justiça”, mesmo que isto seja uma ficção.

Analisando esta questão sob a ótica da Teoria dos Jogos, Brams [2003] demonstra que, salvo em raras exceções, não compensa revelar, ao oponente, informações referentes ao preço de reserva<sup>34</sup>: isto traz prejuízo a quem o faz,

---

32 Lewicki, Saunders & Minton [2002] e Raiffa [1982] discutem a tática de não fornecer informações completas num processo de negociação distributiva e do quanto isto pode trazer benefícios ao negociador. Os primeiros autores dizem que *“uma parte tenta fornecer informações ao outro somente quando isto lhe traz alguma vantagem estratégica”*. Como tal quadro é exceção, são raros os casos de negociadores experientes que abrem este tipo de informação para o oponente.

33 Ou, analogamente, se o vendedor souber qual é o máximo que o comprador se dispõe a pagar.

34 O autor utiliza a palavra “honestidade” e a expressão “agir honestamente” para se referir à revelação do próprio preço de reserva. Porém, esta nomenclatura traz implícita uma indesejada conotação de juízo de valor: afinal, se revelar o preço de reserva corresponde a “agir honestamente”, então não revelar significa “agir de forma desonesta”, o que, de fato, não seria o caso numa negociação distributiva – pelo menos, não em nosso contexto cultural. Portanto,

uma vez que o oponente provavelmente utilizará esta informação para tentar se apropriar de uma parcela maior (talvez mesmo total) do superávit, como acaba de ser explicado.

Uma exceção pode ocorrer quando a zona de acordo é muito estreita, ou mesmo negativa. Neste caso, é relativamente comum que, diante do impasse, uma das partes, a título de cartada final, revele à outra seu preço de reserva, numa derradeira tentativa de convergência rumo a um acordo.

De fato, ainda que por vezes as partes revelem seus respectivos preços-alvo (e o façam com razoável transparência e precisão), o preço de reserva não costuma ser revelado nem mesmo depois de concluída a negociação. Mesmo que isto ocorra, nada assegura que se abrirá ao oponente a informação sobre o valor real: pelo contrário, Raiffa [1982] chega a mencionar a existência de um “*preço de reserva real*” e um “*preço de reserva declarado*”. Ou seja, toma-se como pressuposto que as pessoas, como regra geral, agem de forma dissimulada e procuram evitar que o oponente conheça seu preço de reserva.

A questão ética sobre este assunto – em outras palavras, em que medida é válido e lícito, numa negociação, dissimular e induzir o oponente a avaliações imprecisas ou equivocadas sobre o preço de reserva – foge ao escopo deste trabalho. A título de referência, Menkel-Meadow & Wheeler [2004] conduzem uma excepcional e abrangente discussão sobre ética em negociações, abordando inclusive a questão do compartilhamento de informações e do compromisso com a verdade.

---

para evitar problemas desta natureza, tal terminologia não será utilizada neste texto.

Sem emitir juízo de valor sobre a pertinência ou não desta atitude, o fato é que, no mundo real, o mais usual é a dissimulação, até mesmo para evitar que o oponente se aborreça<sup>35</sup>.

Corroborando esta tese, Hegtvedt & Caitlin [1999] comentam que, ao se saírem particularmente bem<sup>36</sup> numa barganha distributiva, as pessoas podem sentir-se um pouco culpadas, o que reforçaria ainda mais a probabilidade de omissão, mesmo *a posteriori*, do real preço de reserva.

Embora focalizem seu estudo prioritariamente nos aspectos integrativos das negociações, Murnighan *et alii* [1999] também abordam este tema, destacando que informações sobre as preferências alheias podem levar o negociador a adotar um “comportamento oportunista”: utiliza estrategicamente tais informações com

---

35 Justamente por não se ter certeza quanto ao limite alheio, existe o receio de “*ter ganho demais*”, ou seja, de ter obtido um resultado substancialmente melhor do que o oponente. Com isto, vem a preocupação de evitar que a outra parte se sinta diminuída, pois isto não só poderia desgastar o relacionamento como também, no limite, talvez até levasse ao cancelamento do acordo.

36 É importante ter em mente que o significado de “*sair-se bem*” está inerentemente ligado a avaliações pessoais e subjetivas. Por exemplo: suponha-se uma negociação distributiva em que a zona de acordo varie entre \$100 e \$150, tendo o negócio sido fechado por \$140. Neste caso, o superávit do comprador será de \$10 e o do vendedor será de \$40. Entretanto, o comprador, sem saber qual seria o real preço de reserva do vendedor, poderá sentir-se “culpado” caso considere que exagerou em suas ambições, ainda que, na realidade, seu superávit seja quatro vezes menor que o de seu oponente. Não raro, nesta situação, o comprador tentará dissimular ao máximo, receando uma reação adversa por parte do vendedor.



o objetivo de se apropriar de uma maior parcela do resultado. Por isso, segundo os autores, a omissão de informações tende a ocorrer com frequência – ainda que esta atitude implique até mesmo a eliminação das possibilidades de ampliar o valor agregado – inclusive porque, possivelmente, os negociadores não saibam avaliar com precisão qual é o potencial de ganhos no compartilhamento de informações.

Estes mesmos autores demonstram ainda que, em especial no caso de negociações distributivas, a postura de omitir informações não só ocorre habitualmente, como também traz resultados positivos a quem a pratica. Mais que isso, demonstram que, se dispuser de informações sobre preferências e limites do oponente, o negociador mais habilidoso torna-se ainda mais inclinado ao “comportamento oportunista” e, com isto, auferir resultados particularmente positivos, não importando se essa pessoa se encontra na posição de comprador ou de vendedor.

Embora a omissão de informações seja a regra geral, há que se considerar a existência de diversas exceções. Por exemplo: às vezes, ao se concluir uma negociação, revela-se o preço de reserva – real ou fictício – com o deliberado propósito de aborrecer o oponente<sup>37</sup>.

Embora a abertura de informações não seja muito comum – especialmente no caso de negociações distributivas – há duas circunstâncias que ampliam a probabilidade de que as partes revelem seus respectivos preços de reserva:

1. Quando existe um sólido relacionamento e uma forte confiança entre as partes;

---

<sup>37</sup> Neste caso, em geral ligado a problemas de relacionamento e clima emocional desgastado, a intenção é fazer com que a outra parte se sinta diminuída por ter feito um mau negócio, seja isto verdadeiro ou não.

2. Quando a zona de acordo é muito estreita, minimizando a possibilidade de superávits excessivos.

Neste quadro, pode até ocorrer que, uma vez fechado o acordo, ambos os lados revelem seus respectivos preços de reserva, especialmente se estes forem muito próximos do valor do acordo. Tal abertura visa a valorizar e fortalecer ainda mais a relação. Nesta situação, a abordagem tende a ser na linha de *“veja bem: eu cedi ao máximo, não ganhei praticamente nada, e fiz isso por você”*.

Porém, como regra geral de comportamento, há uma forte propensão a dissimular a informação referente ao preço de reserva.

### **3.10 Negociação distributiva sem envolver compra e venda**

Concluindo este capítulo convém, uma vez mais, ressaltar que, como já exposto, nem toda negociação distributiva tem, necessariamente, um vendedor e um comprador. Por vezes, o aspecto distributivo aparece até em situações em que não há propriamente uma transação entre duas partes, sendo elas, por assim dizer, co-interessadas num empreendimento qualquer.

Exemplo: duas empresas vizinhas, uma maior e outra um pouco menor, sofrem as conseqüências de uma inundação, causada pelo transbordamento de um riacho próximo. Devido a características das respectivas construções, as perdas da empresa menor chegam ao dobro do estrago na empresa maior. Mas, em ambas, o dano é significativo. Para evitar novos prejuízos, elas resolvem compartilhar a construção uma obra com medidas preventivas como instalação de um dique de proteção, bombas de escoamento etc. Evidentemente, ambas se beneficiarão do projeto proposto e, sob este aspecto, elas são sócias no empreendimento. Mas a

discussão sobre quem paga quanto e quais os critérios para alocar os custos entre elas tende a ser claramente distributiva.

Este assunto voltará a ser tratado mais à frente.

## 4 Metodologia

A introdução de programas voltados à formação de executivos em Negociação na FGV-EAESP data de 1995, com a criação de um curso semestral oferecido pelo GVpec (Programa de Educação Continuada).

Desde a experiência inicial, naquele ano, até o final de 2005, formaram-se cerca de 35 turmas “abertas” com aproximadamente 1.700 alunos, além de dezenas de cursos *in company*, atendendo a outros mais de 4.500 profissionais.

Desde sua primeira versão, naquela mesma época, o MPA - Mestrado Profissionalizante em Administração, um curso *stricto sensu* oferecido pela FGV-EAESP, tem uma disciplina chamada Negociações Empresariais e uma segunda versando sobre Negociações Internacionais.

A receptividade ao tema tem sido crescente. Assim, era um desdobramento natural que ele passasse a ser oferecido, em diferentes versões, também em outros cursos de Educação Executiva da EAESP, inicialmente no CEAG<sup>38</sup> e, mais tarde, no GVnet<sup>39</sup>.

O convívio com uma massa tão ampla de alunos – todos eles cursam um programa de pós-graduação e já têm alguma experiência profissional – sugeriu que seria oportuno fazer uma coleta sistemática de dados. O objetivo era compreender

---

38 CEAG: Curso de Especialização em Administração para Graduados, oferecido pela FGV-EAESP. Trata-se de uma pós-graduação *lato sensu* em Administração.

39 GVnet: Centro de Educação a Distância da FGV-EAESP. Oferece vários cursos, sempre de pós-graduação em Administração.

melhor o comportamento dos executivos diante de situações que, durante as aulas, simulavam negociações similares àquelas encontradas no mundo real.

Em resposta à oportunidade percebida, no final de 1999, alguns dos exercícios de negociação utilizados nesses cursos passaram por uma reformulação, com o intuito de viabilizar o registro sistemático do que se passava no momento da simulação. Havia interesse de conhecer mais de perto não somente os resultados obtidos (ou seja, se houve acordo e, caso positivo, qual o seu valor), como também o processo em si (isto é, o passo a passo da negociação).

Como próximo passo, entre o início de 2000 e meados de 2002, foram feitos vários testes para ajustar o enunciado do exercício e o formulário de registro, conforme descrito em 4.1.5.

O levantamento de dados para a pesquisa transcorreu entre meados de 2002 e o final de 2004. Foram coletados os registros referentes a 1.106 exercícios de negociação distributiva, realizados em sala de aula por duplas de alunos dos referidos cursos de Educação Executiva da FGV-EAESP.

A partir desses registros coletados, formou-se uma base de dados utilizando-se o *software* Excel. A análise, também realizada com os recursos do Excel, está descrita no Capítulo 5.

#### **4.1 O exercício de negociação distributiva**

Essencialmente, o que se propôs aos alunos foi que eles, em duplas, negociassem um processo de compra e venda.

O exercício (vide Anexo) reproduz uma transação empresarial corriqueira, em que um dos lados tem um bem para vender – no caso, uma máquina injetora de

plásticos, usada e em perfeito estado de funcionamento – e o outro lado deseja adquirir esse mesmo bem:

- No caso do vendedor, a motivação para se desfazer da injetora vinha da necessidade de pagar uma dívida bancária. Ademais, a referida máquina, embora ainda apresentasse excelente condição de uso, já havia sido substituída por equipamentos melhores e mais modernos;
- O comprador se interessava pela injetora porque, com ela, tinha intenção de entrar num novo nicho de mercado, no qual vislumbrava uma boa oportunidade de negócios.

#### **4.1.1 Instruções acerca da transação a ser efetuada**

Cada um dos lados possui uma alternativa: caso não fechem negócio entre si, o vendedor pode repassar a máquina a um *dealer*, ao passo que o comprador já confirmou a possibilidade de adquirir uma máquina idêntica junto ao mercado.

Por conta disso, tanto o vendedor como o comprador têm claros limites, além dos quais não deveriam estar dispostos a fechar um acordo. Não faz sentido, para o vendedor, desfazer-se da máquina por um valor menor do que a oferta que já havia recebido, por telefone, do *dealer*. O comprador, por sua vez, não deveria pagar mais do que o valor pelo qual encontrou, no mercado, uma máquina idêntica – ou, dependendo de sua restrição orçamentária, não deveria pagar mais do que o montante que tem disponível para essa aquisição.

Para cada um dos dois lados envolvidos na negociação, foi claramente definido, no texto explicativo, que:

1. Tratava-se de uma transação única, sem nenhuma perspectiva de continuidade no relacionamento: não haveria outra máquina a ser vendida no futuro, nem

nenhum interesse em manter qualquer relacionamento comercial. Este cenário de transação única é um elemento importante do problema, na medida em que a mera perspectiva de relacionamento contínuo já tenderia a introduzir elementos integrativos na negociação em pauta;

2. Não existia entre as partes nenhum relacionamento anterior: pelas regras do negócio, elas não se conheciam. Assim como a perspectiva de relacionamento futuro poderia introduzir elementos integrativos no processo, a eventual existência de um histórico de relacionamento poderia, igualmente, trazer viés à análise. Por um lado, se fosse um histórico positivo, isso poderia fazer com que ambas as partes agissem de forma mais condescendente. Se, por outro, fosse um passado marcado por ressentimentos, isso poderia inviabilizar o consenso, mesmo que existisse uma ampla zona de acordo;
3. Como o negócio deveria ser fechado necessariamente para pagamento à vista e entrega imediata do bem, não havia grandes riscos a considerar. A existência de riscos ou incerteza precisava ser evitada porque poderia introduzir, no exercício, um novo fator no processo decisório, tornando-o mais complicado e até certo ponto imprevisível.

O texto explicativo do exercício, mostrado no Anexo, compreende três partes:

- Informações confidenciais para o vendedor (páginas 1 e 2);
- Informações confidenciais para o comprador (páginas 3 e 4);
- Folha para registro da transação.

O fornecimento de informações confidenciais, metodologia igualmente adotada por Raiffa [1982], enfatiza os aspectos distributivos da negociação. Uma vez que não compartilham informações sobre os respectivos preços de reserva, presume-se que cada um dos participantes procurará otimizar seu resultado pessoal. Em

outras palavras, tentará ampliar ao máximo o seu próprio superávit, sem saber, ao certo, qual terá sido o superávit obtido pelo oponente.

De fato, no momento em que se inicia a negociação, os participantes nem sequer sabem, com segurança, se há chances de chegarem ao consenso, ou seja, não têm uma clara visão quanto à zona de acordo ser ou não positiva e, muito menos, sobre qual seria a sua extensão. Tudo o que cada um tem é um conjunto de inferências com base no texto que recebeu, o qual, assim como a vida, tem diversas lacunas não preenchidas.

#### **4.1.2 Orientação quanto a procedimentos na realização do exercício**

Formadas as duplas, cada aluno recebia seu *script* confidencial, com as seguintes recomendações explícitas:

1. Ler atentamente a folha de instruções, com liberdade para fazer todas as anotações que se desejasse. Eventuais dúvidas quanto ao enunciado do exercício poderiam ser dirimidas com o professor a qualquer momento, inclusive após iniciada a negociação com o colega. Mas as perguntas deveriam ser feitas sempre em particular para o professor, sem que os outros alunos as ouvissem<sup>40</sup>;
2. A negociação só admitiria dois resultados: ou a máquina seria vendida à vista, por um valor de R\$  $x$ , ou não haveria acordo. Não se permitia parcelamento,

---

<sup>40</sup> A regra de dirimir as perguntas em particular, em vez de apresentá-las em público, tinha como objetivo evitar a revelação indevida de informações confidenciais como, por exemplo, detalhes sobre a alternativa disponível caso não se fechasse o acordo.



pagamento em serviços, opções de recompra, cláusulas de garantia ou qualquer outro elemento externo que pudesse descaracterizar uma negociação puramente distributiva. Além do já mencionado problema ligado ao risco percebido numa operação a prazo, outro motivo para a exigência de pagamento à vista é o fato de que pessoas distintas atribuem diferentes prioridades ao valor do dinheiro no tempo. Portanto, o eventual parcelamento dos pagamentos poderia mascarar o comparativo entre os resultados de diferentes duplas;

3. Não mostrar ou revelar as informações confidenciais para o parceiro de exercício, nem mesmo depois de concluída a negociação. Foi amplamente exposto aos participantes que, na vida real, não existe um roteiro escrito e, portanto, as pessoas têm que se comunicar na base da confiança mútua. Se ambos os lados abrissem as informações, o processo de negociação ficaria irremediavelmente comprometido;
4. A negociação em si (ou seja, o processo de discutir com o oponente visando ao acordo) só se iniciaria no momento em que todos os participantes, de todas as duplas da sala, houvessem concluído a leitura. Isto tinha como objetivo assegurar que o tempo disponível para negociar seria homogêneo para todas as duplas participantes. Ao mesmo tempo, impedia que a discussão de uma dupla fosse ouvida por quem ainda estivesse lendo sua folha de instruções, evitando assim o vazamento acidental de informações;
5. Na medida do possível, os alunos deveriam posicionar-se fisicamente na sala de forma tal que a negociação de uma dupla não interferisse na de outra. Em outras palavras: os alunos de cada dupla foram orientados a ficar próximos entre si mas, ao mesmo tempo, guardar uma certa distância em relação a outras duplas, uma vez que, se ouvissem o que estava sendo proposto por outros

colegas, isso poderia influenciar suas percepções sobre o problema, possíveis propostas, limites do oponente etc.;

6. Os participantes deveriam anotar, na folha adequada:
  - Os respectivos nomes, para posterior identificação do formulário;
  - O papel desempenhado por cada um (comprador ou vendedor);
  - A seqüência de ofertas e contrapropostas (valores e respectivos proponentes, mantendo-se registro do passo a passo do processo);
  - O valor final do acordo, caso este tenha ocorrido;
7. Uma vez encerrada a transação, cada aluno deveria atribuir, para sua própria satisfação, um número inteiro, variando de zero (totalmente insatisfeito) a dez (muito satisfeito). O grau de satisfação deveria ser anotado discretamente, num papel à parte, de forma que o oponente não pudesse ver o que foi escrito. A razão para a confidencialidade era evitar que, ao tomar conhecimento do grau de satisfação do oponente, o aluno se deixasse influenciar e alterasse aquilo que ele próprio já havia assumido informalmente como sendo seu próprio grau de satisfação<sup>41</sup>;
8. No momento em que ambos os participantes da dupla já tivessem definido e anotado seu grau de satisfação, cada um deles deveria transcrever essa informação para a folha de registro;

---

**41** Conforme comentado mais à frente, em 4.1.5.1, em cerca de 10% das duplas, depois de tomar conhecimento das informações confidenciais do oponente (e principalmente ao saber qual foi o grau de satisfação deste último), pelo menos um dos participantes manifestou desejo de alterar (leia-se: reduzir) seu grau de satisfação.

9. Assim que se concluísse a tarefa, todo material (enunciado e folha de registro) deveria ser entregue ao professor.

#### **4.1.2.1 A garantia de confidencialidade das informações sobre o exercício**

Quanto a esta última orientação, ainda que isto pudesse, à primeira vista, ser interpretado como uma atitude antipática, o recolhimento compulsório das folhas de enunciado ao final da atividade tinha como principal objetivo evitar que os alunos da dupla trocassem entre si seus *scripts*, ao mesmo tempo em que se procurou evitar uma comunicação entre alunos de diferentes turmas, conforme explicado a seguir.

Quando se concebeu o enunciado para o exercício que viabilizaria a coleta de dados, tal exigência ainda não havia sido estabelecida. Mas, por ocasião do período de ajuste fino do instrumento de análise, relatado adiante em 4.1.5 e 4.1.5.1, a experiência mostrou que o compartilhamento de informações pós-acordo acontecia com regularidade. Por vezes, ao comentarem entre si sobre as recíprocas posições, limitações e prioridades, os alunos que já haviam fechado o acordo acabavam involuntariamente interferindo nas negociações de outras duplas que estavam por perto e que ainda não haviam concluído o exercício.

No momento pós-fechamento do acordo, ao tomarem conhecimento do *script* do parceiro de dupla, muitos alunos mostravam-se um tanto excitados: falavam alto, “cobravam-se” mutuamente e lamentavam o fato de terem feito um mau negócio, especialmente após saber qual era o preço de reserva do oponente. Principalmente por conta do tom de voz alterado, tais comentários tendem a ser ouvidos pelas outras duplas e, ao revelarem detalhes sobre as informações confidenciais de cada lado, podem alterar todo o curso da negociação.

Ademais, havia também a preocupação de evitar que algum aluno guardasse os enunciados para fornecê-los a colegas de outras turmas, que fariam o curso em semestres futuros. Caso isto ocorresse, o acesso a informações privilegiadas poderia introduzir vieses irreversíveis na amostra. Afinal, se alguns alunos conhecessem o *script* e o preço de reserva do oponente, eles modificariam substancialmente sua abordagem<sup>42</sup>.

Por conta disso, adotou-se um rigoroso procedimento de controle, para evitar que os participantes do exercício mantivessem consigo, após a conclusão, qualquer material impresso.

#### **4.1.3 O mecanismo de estímulo à busca de bons resultados**

Em todas as ocasiões, sempre se ofereceu algum tipo de estímulo para que cada aluno procurasse dar o melhor de si na obtenção do resultado. Na maioria das vezes, esse incentivo vinha na forma de nota, com premiação para aqueles que obtivessem os melhores resultados e um ônus para aqueles que fechassem os piores acordos, sempre do ponto de vista de cada um dos lados.

Como se tratava de uma negociação distributiva, o conceito de “melhor resultado” significava, para o vendedor, o compromisso de obter pela máquina o maior valor possível. Para o comprador, “melhor resultado” era sinônimo de

---

<sup>42</sup> Conforme se verá a seguir, havia nota envolvida no resultado obtido. Seria possivelmente um excesso de ingenuidade confiar que, diante deste estímulo, nenhum dos alunos tentaria fraudar o processo. Cautelarmente, considerou-se que o mais adequado seria estabelecer mecanismos para impedir isto.

adquirir a injetora pelo menor custo possível. Isto está claramente descrito no texto do exercício, com orientação explícita para ambos os lados no sentido de buscar, em relação à alternativa disponível, a maior vantagem que se pudesse conseguir<sup>43</sup>.

O uso de nota como incentivo não foi possível em todos os experimentos, uma vez que alguns dos cursos da FGV-EAESP não possuem um sistema formal de avaliação e atribuição de notas ou conceitos. Na amostra coletada, constatou-se que 58% dos formulários referiam-se a cursos em que havia atribuição formal de nota, de forma que, presumivelmente, sair-se bem nos exercícios era algo percebido como importante pelos alunos. Desta forma, o próprio incentivo da avaliação já deveria ser suficiente como motivação para que cada um se empenhasse, dando o melhor de si.

Nos 42% restantes, o sistema de avaliação não levava em conta o desempenho em sala de aula e, portanto, não consideraria os resultados dos exercícios e das simulações. De qualquer forma, sempre se apelou aos alunos, no mínimo, para a auto-imagem e o desejo de vencer, como forma de incentivá-los a que se empenhassem ao máximo na obtenção de um bom resultado.

O comportamento observado em sala de aula sugere que não ocorreu uma diferença significativa de comportamento ou de dedicação entre os grupos que recebiam incentivo de nota e os que tinham apenas um estímulo de satisfação pessoal. A análise destes dois subgrupos, do ponto de vista dos resultados obtidos, mostrou que:

---

**43** Por vezes, acontecia de algum aluno perguntar, publicamente, algo como “o que significa melhor resultado?”. Nestes casos, a resposta sempre foi: “o máximo que você puder conseguir, em vista das orientações recebidas”.

- Nos 582 casos em que havia atribuição formal de nota pelo desempenho obtido, o valor médio do acordo foi R\$ 35.771 (mínimo R\$ 17.000, máximo R\$ 66.000, desvio-padrão R\$ 6.513);
- Nos 422 casos em que não havia atribuição formal de notas, o valor médio do acordo foi R\$ 36.055 (mínimo R\$ 18.500, máximo R\$ 67.500, desvio-padrão R\$ 6.317).

#### 4.1.3.1 A possível restrição metodológica

Neste ponto, cumpre fazer uma observação relevante quanto a este aspecto da metodologia.

Ao descreverem os desafios de trabalhar com experimentos realizados em sala de aula, Murnighan *et alii* [1999] fazem uma ressalva com relação à falta de incentivos monetários<sup>44</sup> nos exercícios de negociação.

Segundo seu relato, se não houver a perspectiva de um ganho real e tangível, material e quantificável, os participantes podem perder, ainda que parcialmente, o interesse na obtenção de resultado.

Os autores postulam ainda que, para dar maior realismo à simulação, é imprescindível que seja prometida uma recompensa paga em dinheiro àqueles que alcançarem o desempenho ótimo no exercício de barganha. Mais que isso, sugerem que, sem que tivessem a perspectiva de um incentivo monetário real e concreto, os alunos poderiam passar a

---

<sup>44</sup> Por “incentivo monetário” entenda-se, literalmente, oferecer, aos participantes, algum prêmio em dinheiro, como recompensa para aqueles que tiverem um desempenho excepcionalmente bom.

valorizar mais os aspectos de relacionamento<sup>45</sup> do que o preço final do acordo, situação esta que descaracterizaria o exercício como uma negociação predominantemente distributiva.

Embora não fosse este o foco da pesquisa – e nem se tenha tratado esta questão de forma estruturada por ocasião da coleta de dados – a observação informal dos participantes, durante o processo de negociação em sala de aula, sugere que o sistema de incentivos adotado<sup>46</sup> desempenhou adequadamente seu papel. Tal percepção decorre da constatação de que, no geral, durante a realização do exercício, as discussões foram bastante acaloradas e, acima de tudo, a reação dos alunos, no momento da análise, parecia ratificar a impressão inicial de que estes estavam, de fato, imbuídos do melhor empenho no sentido de otimizar seus resultados.

No momento em que as informações eram abertas – especialmente aquelas referentes aos preços de reserva de ambas as partes – sempre havia diversas

---

45 Na presente pesquisa, este tipo de efeito – se é que de fato existe – poderia mostrar-se mais intenso nos cursos *in company* (42,2% da amostra), em que os participantes convivem uns com os outros no dia-a-dia. Já nos programas abertos (57,8% da amostra), o convívio diário dos participantes é bem mais tênue: muitos não chegam sequer a se conhecer pelo nome, nem mesmo ao término do curso. Não há uma clara perspectiva de continuidade do relacionamento após a conclusão daquela disciplina. Portanto, nos programas abertos, parece improvável que o relacionamento pessoal exerça alguma pressão sobre os exercícios em aula.

46 Em síntese, uma combinação de notas com aspectos ligados à auto-estima e auto-imagem.

peças que se mostravam visivelmente decepcionadas com seus próprios resultados. Outras tantas reclamavam do comportamento adotado pelo parceiro de dupla, cobrando-o pela omissão de informações, pelo seu “egoísmo” e outras acusações similares. Reações desta natureza (ira, ressentimentos, insinuações sobre “traição” etc) sugerem que ocorreu de fato um processo distributivo, bastante competitivo, no qual a sensação de ter-se saído pior do que os colegas da sala gerou um forte sentimento negativo.

Adicionalmente, para reduzir ainda mais a eventual probabilidade de ocorrer um desvio para o relacionamento pessoal, especialmente nos cursos *in company*, os alunos eram estimulados a formar duplas com pessoas com quem tivessem pouco ou nenhum convívio. Na quase totalidade dos casos, isto sempre foi possível, pois eram raras as turmas formadas por pessoas de uma única área ou um único departamento. Em quase todas elas, havia pessoas que mal se conheciam, embora trabalhassem na mesma empresa. A formação de duplas – inclusive para outras atividades do curso – sempre procurou restringir a formação de pares compostos por pessoas de relacionamento mais estreito.

Desta forma, mesmo considerando que possivelmente seria um excesso de zelo, tomou-se o cuidado de minimizar o suposto risco sugerido por Murnighan *et alii* [1999].

A análise detalhada dos eventos coletados indica que este componente não deve ter exercido influência significativa sobre os resultados. De fato, nos 580 casos realizados em cursos abertos, o valor médio do acordo foi R\$ 36.028 (mínimo R\$ 18.500, máximo R\$ 67.500, desvio-padrão R\$ 6.237), ao passo que, nos 424 casos referentes a cursos *in company*, o valor médio do acordo foi R\$ 35.702 (mínimo R\$ 17.000, máximo R\$ 66.000, desvio-padrão R\$ 6.688).



#### 4.1.4 O tempo disponível para a realização do exercício

Quanto ao tempo oferecido para que a transação se realizasse, empregou-se a metodologia de prazo semi-fixo.

Em todas as turmas, os alunos foram informados *a priori* de que não havia um prazo rígido estipulado<sup>47</sup>. Mas, conforme regra claramente estabelecida desde o início da dinâmica, uma vez que metade das duplas entregassem suas folhas de resultados, a demais duplas remanescentes teriam apenas 5 minutos adicionais, improrrogáveis, para fechar o acordo ou desistir.

Mesmo sob protestos – protestos freqüentes, cabe ressaltar – não se concedia nenhum prazo adicional após o término desses 5 minutos: uma vez encerrado o tempo regulamentar, quem não houvesse fechado o negócio deveria simplesmente entregar o material, anotando que “*não houve acordo*”.

Lewicki, Saunders & Minton [2002] afirmam que “*a maioria dos grandes acordos na barganha distributiva é alcançada quando o prazo final está próximo*”. Este é um tema a ser investigado com maior profundidade numa futura pesquisa. Entretanto, no presente trabalho, não houve uma anotação sistemática da seqüência de entrega dos registros de acordos, o que torna impraticável explorar esta questão de forma estruturada. Mas, ratificando a observação dos autores, quando da aplicação do exercício em sala de aula, em quase todas as turmas pôde-se observar que pelo menos 10% das duplas – e não raro um quarto delas – só concluíam a negociação no derradeiro minuto.

---

<sup>47</sup> Esta abordagem de reduzir a ênfase no fator tempo é recomendada por Raiffa [1982].

Numa futura pesquisa, específica para tratar o tema da influência do prazo no processo de negociação, seria interessante avaliar em que medida a pressão do tempo pode induzir as partes a fazerem concessões. Por vezes, era visível a coerção exercida por um dos participantes sobre o outro, forçando-o ao “*pegar ou largar*”. Vale dizer que, na maioria destes casos constatou-se que a parte coagida obteve um superávit significativamente mais modesto do que a parte que fez o ultimato. Mas, como também isto não foi sistematicamente registrado, não convém tirar uma conclusão mais robusta a este respeito.

#### **4.1.5 O ajuste fino no instrumento de pesquisa**

Com base na experiência em sala de aula, entre o início de 2000 e meados de 2002, o enunciado do exercício passou por sucessivos ajustes, a fim de fazer com que o texto fosse cristalina e compreendido pelos alunos.

Durante esse mesmo período de ajustes, a folha de registro da transação também foi modificada algumas vezes, com a mesma finalidade.

##### **4.1.5.1 O ajuste fino nos procedimentos**

O próprio processo de condução passou por pequenos ajustes. Inicialmente, buscou-se, no momento de proposição do exercício, enfatizar mais claramente os pontos que, durante o período de teste, apresentaram maior incidência de dúvidas e erros de interpretação.

A cada turma de alunos, a análise era feita a partir das folhas de registro da transação. Vale observar que, por vezes, neste momento se percebia que os alunos não haviam preenchido correta e completamente tal registro.

Nos casos de preenchimento incompleto, o dado faltante mais comum era o grau de satisfação de um ou de ambos os participantes. Em segundo lugar, vinha a

omissão com relação à seqüência de ofertas e contrapropostas. E, mais raramente, não havia sido anotado o valor do acordo.

Salvo neste último caso (omissão do valor do acordo), quando ocorria algo desta natureza, a opção foi desconsiderar aquele resultado na formação da base de dados<sup>48</sup>.

O descarte ou não das folhas de resultados que estavam incompletas foi longamente ponderado, durante o período de testes, antes de se estabelecer o procedimento definitivo. O motivo que levou a esta decisão de não inserir tais eventos na base de dados justifica-se pelo fato de que, após a conclusão do exercício, aumenta a probabilidade de os alunos trocarem impressões com colegas de outras duplas, com comentários do tipo “*você vendeu por quanto?*” e “*acho que me dei mal, recebi apenas R\$ x*”. Se isto acontecesse, seria muito provável que a informação de outras duplas viesse a influenciar o comportamento dos membros daquela dupla cuja folha de registro estava com informações incompletas, especialmente no que se refere ao seu grau de satisfação.

Portanto, para evitar qualquer viés, ou se marcava tudo antes da entrega, ou aquela dupla seria desconsiderada para fins de análise nesta pesquisa.

A cada turma, em cerca de 10% das duplas, pelo menos um dos participantes solicitava, após a entrega, a possibilidade de alterar seu grau de satisfação. Na quase totalidade dos casos, “alterar” significava “reduzir”: o aluno havia

---

**48** Nestes casos, a análise em sala de aula sempre foi feita, mas a folha de anotações era imediatamente inutilizada para evitar a introdução de vieses na amostra.

atribuído uma nota alta e, ao tomar conhecimento de que seus colegas haviam obtido resultado melhor, mostrava-se irritado e queria registrar sua insatisfação, inclusive como forma de sinalizar para o parceiro de dupla que estava sentindo-se vilipendiado, especialmente nos casos de compra por valor muito alto ou venda por preço muito baixo.

Porém, por uma questão de rigor metodológico, jamais se permitiu qualquer alteração na folha de registro após sua entrega, pois isto fatalmente introduziria vieses nas análises posteriores.

## **4.2 A realização do exercício e coleta de dados**

De meados de 2002 ao final de 2004, as folhas de registro da transação recebidas foram coletadas para subsidiar esta pesquisa.

Dentre os diversos cursos ministrados na FGV-EAESP naquele período, foram recolhidos registros referentes a exercícios realizados por 1.106 duplas, ou seja, 2.212 pessoas.

No momento em que realizavam o exercício, os alunos desconheciam a existência desta pesquisa. Por conseguinte, não sabiam que estavam participando de uma experiência controlada.

A decisão de omitir esta informação no momento da realização do exercício foi embasada na percepção de que, se soubessem que estavam sendo observados, os alunos talvez apresentassem alterações de comportamento, o que poderia introduzir vieses na amostra. Somente depois, por ocasião da análise, é que se falava a este respeito, inclusive com a apresentação de alguns resultados preliminares, a título de comparação com o que se observava naquela turma específica.

### 4.2.1 Pressupostos

A realização do exercício partiu de alguns pressupostos, tomando-se como ponto de partida inicial a metodologia de Raiffa [1982].

O primeiro pressuposto é que cada um dos participantes tinha poder final de decisão, ou seja, não seria necessário consultar mais ninguém para aceitar ou rejeitar um acordo<sup>49</sup>. Isto foi assegurado através do enunciado do exercício, que delegava a cada uma das partes total liberdade de ação.

Também não deveria haver nenhuma interferência, assistência ou assessoria externa durante o processo de negociação. Para prevenir qualquer ingerência de terceiros, aqueles que terminassem o exercício estavam proibidos de se envolver com qualquer outra dupla.

Foi também deixado claro que as duas empresas não atuavam no mesmo segmento. Não eram concorrentes entre si, nem havia perspectiva de que pudessem vir a sê-lo.

Conforme já explicado em 4.1, cada participante não teria interesse em cultivar relacionamento futuro com a outra parte, tratando-se de uma transação única.

Por outro lado, também não havia nenhum histórico de relacionamento prévio entre as partes: as empresas e seus representantes nem sequer se conheciam, de forma que nada ligado ao passado – fosse algum ressentimento, fosse uma “dívida de gratidão” – deveria influenciar aquela negociação.

---

49 Raiffa [1982] utiliza o termo “*monolítico*” para definir esta situação.

Os participantes foram considerados, *a priori*, pessoas honradas e honestas<sup>50</sup>, que cumpririam suas palavras<sup>51</sup>. Os acordos fechados deveriam ser firmes, ou seja, não estavam sujeitos a contestação ou arrependimento futuro.

Por último, adotou-se como pressuposto que as pessoas envolvidas numa negociação tenderão a agir de forma racional: elas provavelmente tomarão decisões que possam ser sustentadas por um raciocínio lógico e justificável, que otimize os resultados sob seu ponto de vista.

#### 4.2.2 Alternativas

Conforme já mencionado, numa negociação cada parte tem suas alternativas, ou seja, o que poderá ser feito caso não se consiga fechar o acordo.

No exercício proposto, caso não se chegasse a um consenso, as melhores alternativas disponíveis eram:

- A parte vendedora tinha como MASA repassar aquele bem a uma outra empresa, um *dealer* que lhe havia feito, por telefone, uma oferta de R\$ 22.000 pela injetora;

---

50 Conforme Raiffa [1982], o termo “honestas” refere-se a um determinado padrão cultural. No presente caso, tomou-se como pressuposto que tais pessoas estariam ajustadas aos padrões que se consideravam aceitáveis em nossa sociedade, naquele dado momento.

51 Especificamente quanto à omissão de informações – que, sob certo prisma, está ligada ao problema da “honestidade” – veja-se a discussão em 3.9.

- A MASA do comprador seria adquirir, por R\$ 45.000, uma injetora similar junto a um *dealer* que a estava ofertando ao mercado. Tal máquina seria entregue dentro de uma semana<sup>52</sup>.

Dadas estas circunstâncias, pelo menos em tese, o vendedor jamais deveria aceitar uma proposta abaixo de R\$ 22.000, da mesma forma como, em tese, o comprador deveria rejeitar qualquer proposta cujo preço estivesse acima de R\$ 45.000.

Note-se que esta expressão “*em tese*” significa que, por princípio, assim deveria ser – mas nada assegura que assim o será<sup>53</sup>. Como se verá mais adiante, tal situação de fato ocorreu com alguma regularidade, embora em pequenas proporções.

---

52 Dificilmente os participantes do exercício poderiam perceber mas, na hipótese de não chegarem a um consenso entre si, ambos iriam negociar com o mesmo *dealer* – o que, por sinal, explica por que a máquina que se encontrava à venda no mercado só estaria disponível dentro de uma semana. Em outras palavras, a MASA de ambos os lados envolvia um mesmo terceiro personagem, não presente à mesa: o vendedor entregaria a injetora ao *dealer* por R\$ 22.000 e este a repassaria ao comprador (ou a outro interessado qualquer) por R\$ 45.000, embolsando a diferença. Este detalhe foi explorado, no momento da análise, para ilustrar o fato de que, quando existe uma zona de acordo e não se chega ao consenso, ambos os lados saem perdendo.

53 Ver, em 4.2.4, uma discussão sobre os fatores subjetivos envolvidos numa negociação distributiva.

### 4.2.3 Restrição orçamentária

Deliberadamente, o exercício trazia um fator de complicação adicional para o comprador: embora sua MASA fosse R\$ 45.000 (preço pedido pelo *dealer*), sua disponibilidade de caixa era de apenas R\$ 42.000. Numa situação com esta, o comprador pode optar por dois caminhos distintos:

1. Definir seu preço de reserva com base na MASA (no caso, comprar do *dealer* por R\$ 45.000);
2. Definir seu preço de reserva com base na restrição orçamentária, ou seja, ele se recusa a pagar mais que R\$ 42.000. Por exemplo, se o vendedor exigir um mínimo de R\$ 43.000, o comprador pode simplesmente rejeitar o acordo, mesmo sabendo que, se tivesse que comprar de um terceiro, pagaria ainda mais caro, R\$ 45.000<sup>54</sup>.

De maneira análoga – embora talvez de forma menos nítida – o vendedor também tinha uma restrição orçamentária. Como precisava de R\$ 19.000 para pagar uma dívida que venceria naquele momento, seria de todo insensato desfazer-se da máquina por menos que esse valor<sup>55</sup> (mesmo que, como já se mencionou, fosse

---

<sup>54</sup> Neste caso, na realidade, a restrição orçamentária acaba por gerar uma mudança de MASA, a qual passa a ser a desistência da compra da máquina e, conseqüentemente, desiste-se também de entrar no novo nicho de mercado que ela viabilizaria.

<sup>55</sup> Ocorreram, em momentos distintos, dois episódios curiosos. Num deles, o acordo foi fechado por R\$ 17.000; no outro, por R\$ 18.500. Ambos estão não apenas abaixo da MASA do vendedor, como também nem sequer atendem à sua restrição orçamentária. Ao serem questionados sobre o



considerado o risco de o suposto comprador não honrar a oferta feita por telefone): se assim procedesse, o vendedor abriria mão de seu patrimônio e continuaria com o problema da dívida.

No exercício aplicado, a restrição orçamentária do vendedor (R\$ 19.000) não era tão claramente visível porque estava abaixo de sua MASA (R\$ 22.000). Mas, se a dívida fosse de R\$ 27.000 e a MASA fosse vender pelos mesmos R\$ 22.000, não se descarta a possibilidade de o vendedor recusar, por exemplo, uma oferta de R\$ 25.000, ainda que isso implicasse o risco de, posteriormente, precisar vender a máquina por um valor ainda menor que R\$ 25.000. O raciocínio, neste caso, tenderia a ser algo como *“se eu vender por R\$ 25.000, fico sem a máquina e ainda continuo com a dívida; portanto, melhor correr o risco do que a certeza de que não vou resolver o problema”*.

#### **4.2.4 Fatores subjetivos**

Neste momento, será necessário retomar a parte conceitual, que foi explorada no Capítulo 3.

Quando foram discutidos os conceitos básicos sobre negociação distributiva, ainda não havia alguns detalhes e informações para que fosse possível avançar sobre aspectos mais sutis. Por este motivo, o aprofundamento será feito agora, tomando-se com base o exercício realizado em sala de aula.

---

porquê de terem agido assim, ambos os alunos alegaram que *“o comprador pressionou demais”*.

O tema em pauta é a subjetividade, ou seja, as complexas nuances que levam as pessoas a julgamentos e decisões por vezes muito diferentes, ainda que se encontrem diante de um cenário idêntico.

O comportamento de um indivíduo durante um processo de negociação pode mostrar-se muito mais intrincado do que parece à primeira vista. Tanto o vendedor como o comprador têm, cada um, uma proposta concreta como alternativa, a qual parece ser clara e cristalina para quem lê o enunciado do problema. Entretanto, sempre existe a possibilidade de que pessoas distintas façam diferentes interpretações com base num mesmo cenário.

Esta subjetividade nas avaliações faz com que cada negociação tenha suas características peculiares: apesar de todas as duplas terem recebido exatamente os mesmos *scripts*, nada assegura que, de um lado, todos os vendedores agirão de forma homogênea e, de outro, todos os vendedores se comportarão de maneira similar. Pelo contrário: como se verá a seguir, observa-se uma grande dispersão de resultados – e o mais curioso é que cada indivíduo justifica o caminho adotado através de suas próprias explicações pessoais.

Por exemplo, nos casos de negócios fechados em termos piores do que a MASA, a justificativas – as quais, à primeira vista, podem parecer o mais absoluto *non sense* para quem não conhece seu *rationale* – quase sempre têm algum embasamento lógico, pelo menos sob a ótica de quem os profere.

Possivelmente, essas posturas e decisões aparentemente ilógicas estão ligadas aos fatores subjetivos. Como se verá a seguir, numa negociação, os fatores subjetivos exercem influência tanto sobre o preço de reserva como sobre o preço-alvo.

#### 4.2.5 Preço de reserva

No caso específico do exercício aplicado em sala de aula:

- Para o vendedor, o preço de reserva corresponde ao menor valor que aceitará na venda de seu bem, considerando sua MASA (compra de um terceiro por R\$ 45.000), as restrições orçamentárias (disponibilidade de R\$ 42.000) e os fatores subjetivos ligados à aversão ao risco.
- Para o comprador, o preço de reserva equivale ao maior valor que se dispõe a pagar por aquele bem, igualmente considerando sua MASA (venda a um terceiro por R\$ 22.000, não totalmente confirmada), as restrições orçamentárias (necessidade de um mínimo de R\$ 19.000 para quitar a dívida) e os fatores subjetivos.

Embora existam elementos objetivos claramente definidos no enunciado do problema, há outros aspectos menos concretos que interferem no raciocínio de ambas as partes. Por isso, o preço de reserva, tanto para o vendedor como para o comprador, pode não ser uma unanimidade entre as diversas pessoas que desempenham cada um destes papéis.

#### 4.2.6 Preço-alvo

Conforme já exposto, numa negociação distributiva, define-se como preço-alvo o valor mais positivo que se considera factível.

Evidentemente, para o comprador, o ideal seria ganhar a máquina de presente, mas ele sabe que isto não é uma hipótese plausível. Da mesma forma, para o vendedor, o ideal seria vender sua máquina usada pelo mesmo preço de uma nova (ou mesmo mais que isto), mas também ele sabe que isto não é verossímil.

Numa negociação distributiva, assim como o preço de reserva, o preço-alvo é influenciado por aspectos objetivos (informações sobre o mercado, suposições com relação às necessidades da outra parte, disponibilidade de tempo etc.) e por aspectos subjetivos (preferências pessoais, estilos de negociação e outros).

O preço-alvo tende a ser ainda mais fluido do que o preço de reserva. No momento da análise dos resultados em sala de aula, cerca de 30% dos alunos, ao serem questionados sobre qual era seu preço-alvo antes de iniciarem as tratativas com o oponente, deram uma resposta do tipo “entre R\$ 30.000 e R\$ 40.000”. Ou seja, ao iniciar uma negociação, um em cada três executivos dos cursos da amostra não tinham nem mesmo uma clara definição quanto ao que de fato queriam obter como resultado<sup>56</sup>.

### 4.3 Síntese do exercício aplicado

A tabela a seguir mostra um resumo das informações que foram passadas ao vendedor e ao comprador. O objetivo dessa tabela é dar uma visão consolidada do que estava em jogo para cada um dos lados e, ao mesmo tempo, ressaltar a existência da inexorável assimetria de informações.

---

56 Em determinadas ocasiões, durante a fase de depuração do instrumento de coleta, o preço-alvo chegou a ser anotado numa folha à parte, antes de se iniciar a negociação do exercício. Porém, para evitar excessiva complexidade na dinâmica em sala de aula, optou-se por não se incorporar este procedimento durante o período de coleta de dados.

	Vendedor	Comprador
Motivação para o negócio	Obter recursos para pagar uma dívida de R\$ 19.000, com vencimento imediato.	Viabilizar o atendimento de uma encomenda que lhe viabilizaria entrar num novo nicho de negócios.
MASA	Vender a máquina a um <i>dealer</i> que havia oferecido, por telefone, R\$ 22.000.	Comprar a máquina de um <i>dealer</i> que a estava oferecendo por R\$ 45.000, para entrega em uma semana.
Restrição orçamentária	R\$ 19.000, valor da dívida a ser paga de imediato.	R\$ 42.000, valor disponível, proveniente da encomenda a ser atendida.
Informação sobre a máquina que estava à venda	Estava em excelente estado. Foi substituída por equipamento mais moderno e mais econômico. Havia recebido o apelido de “Mulher Maravilha” porque tinha algumas estrelas pintadas nas laterais.	Segundo o mecânico que a examinou, parecia estar em bom estado. Soube-se que a máquina tinha o apelido de “mulher Maravilha”, mas não se tinha a menor idéia do porquê.
Informações sobre outros interessados no negócio	Não havia mais ninguém. Todos os anteriores desistiram.	Imaginava-se que havia um outro interessado na compra.
Valor de uma máquina similar, nova	Cerca de R\$ 70.000.	Em torno de R\$ 80.000, talvez um pouco mais.
Valor de uma máquina similar, usada e no mesmo estado	Entre R\$ 30.000 e R\$ 45.000.	Entre R\$ 40.000 e R\$ 50.000.
Interesse pessoal na negociação	Se conseguisse um bom negócio, aumentaria o prestígio, com chances de promoção.	Se conseguisse um bom negócio, aumentaria o prestígio, com chances de promoção.

Tabela 1. Síntese do exercício de simulação aplicado.

#### 4.4 Formação da base de dados

Conforme já mencionado, o exercício de negociação distributiva foi realizado por 2.212 pessoas, divididas em 1.106 duplas, ao longo dos anos de 2002 a 2004.

Cada aluno recebeu seu próprio *script* com instruções detalhadas, que não deveriam ser compartilhadas com o oponente (ver, no Anexo, o texto completo do enunciado). Além das informações confidenciais, cada dupla recebeu um formulário para anotação dos resultados e do processo da negociação, no qual deveriam preencher:

- Nome de quem estava atuando como vendedor;
- Nome de quem estava atuando como comprador;
- Valor da oferta inicial;
- Quem fez a oferta inicial (vendedor ou comprador);
- Valor da segunda oferta, se houve;
- Quem fez a segunda oferta, se houve (vendedor ou comprador);
- Valor do acordo final, se houve;
- Grau de satisfação do vendedor;
- Grau de satisfação do comprador.

Tais formulários foram transcritos para uma planilha Excel, na qual se registraram os dados acima (exceto os nomes), e mais os seguintes:

- Nome do curso
- Se era curso aberto ou *in company*;
- Se naquele curso havia ou não um sistema formal de avaliação por notas;
- Turma;
- Data de realização do exercício.

#### **4.4.1 Eliminação de registros inválidos**

Uma vez registrados, na planilha eletrônica, todos os dados correspondentes aos formulários recebidos, passou-se à validação de cada registro.

Inicialmente, foram eliminados todos aqueles casos que não culminaram em acordo. Com isto, saíram da amostra 19 ocorrências, equivalentes a 1,7% das duplas. Tal eliminação seria imprescindível, pois todo processo de investigação a seguir está focado nos resultados obtidos e, se não houver acordo, esta análise fica totalmente prejudicada.

Como segundo passo, a partir dos registros remanescentes, iniciou-se um escrutínio, registro a registro, com a finalidade de identificar eventuais inconsistências e incoerências nas anotações feitas pelos alunos. O objetivo era retirar, da amostra, quaisquer vieses que pudessem mascarar as análises.

A depuração adicional mostrou-se necessária porque se percebeu que, mesmo com todos os cuidados nas explicações e na adequação do enunciado do exercício, ainda assim persistiram algumas falhas, tais como:

- Registro de oferta inicial do vendedor com um valor inferior ao do acordo, bem como registro de oferta inicial do comprador com um valor superior ao do acordo<sup>57</sup>;
- Registro de oferta inicial, feita por qualquer das partes, indicada como um intervalo (exemplo: “de R\$ 35.000 a R\$ 40.000”), em vez de um valor fixo;

---

<sup>57</sup> Ao que tudo indica, a quase totalidade destes episódios deve ter sido fruto de engano no preenchimento. Por exemplo, o registro de uma oferta inicial do vendedor por valor inferior ao do acordo deve ter-se originado numa falha de anotação: é provável que a oferta inicial tenha sido, de fato, do comprador. Talvez fosse possível perguntar aos alunos se o que estava anotado era de fato o que havia ocorrido. Porém, como já de antemão se sabia que isto seria inviável em grupos maiores, a opção inicial foi simplesmente descartar tais ocorrências, para evitar a contaminação da amostra.

- Menção a elementos estranhos ao problema. Exemplo: “*máquina vendida por R\$ x, vendedor vai entregar uma caixa de peças sobressalentes e ferramentas*”. Estes fatores externos, de difícil mensuração objetiva, dificultam a comparação com os demais resultados;
- Garantia de funcionamento e similares, oferecidas pelo vendedor. Também este é um aspecto difícil de se quantificar, impossibilitando confrontá-lo com outros acordos;
- Negócios fechados para pagamento parcelado. Novamente, isto complica a comparação com os demais, uma vez que não se sabe quais eram as premissas sobre taxas de juros, qual a importância do dinheiro no tempo para cada um dos envolvidos etc.;
- Negócios prevendo pagamento parcial ou total em serviços. Além de envolverem um aspecto muito subjetivo, acordos assim tendem a desviar para uma situação integrativa;
- Cláusulas como “*vendedor se compromete a terceirizar serviços com o comprador*” e outras desta natureza, que igualmente tendem a descaracterizar uma transação distributiva.

Parte significativa destas incorreções são resultado de não se observar com o devido rigor o enunciado do exercício, que explicitava com clareza questões como pagamento necessariamente à vista, inexistência de garantias adicionais etc. Isto, de certa forma, sugere que quem cometeu tais deslizes talvez não estivesse de fato se empenhando em dar o melhor de si na simulação da negociação, ou talvez não tenha entendido corretamente o que se esperava do exercício. Qualquer destes contextos, por si só, já seria um motivo a mais para desconsiderar estes eventos da amostra a ser analisada.



Esta depuração eliminou mais 83 ocorrências, correspondentes a 7,6% das duplas e, por conseguinte, a amostra ficou com um saldo final de 1.004 registros validados.

Como já mencionado, a análise da amostra, após a depuração final, foi feita com o apoio do software Excel.

Os resultados da análise dessa base de dados estão descritos no capítulo a seguir.

## 5 Resultados observados

Antes de entrar na análise dos resultados propriamente ditos, seria importante ressaltar dois aspectos.

Inicialmente, deve-se enfatizar que se optou por um enfoque prioritariamente qualitativo, conforme ficará mais claro ao longo deste capítulo. Naturalmente, são apresentados números e estatísticas, mas eles são mais um pano de fundo do que propriamente o foco da análise. Esta opção por um enfoque mais qualitativo decorre de uma percepção de que o assunto negociação é mais uma arte do que uma ciência<sup>58</sup>, ainda que, com certeza, incorpore traços de ambas.

Em segundo lugar, ao longo da análise será necessário, por vezes, revisar, ampliar e contextualizar alguns conceitos sobre negociações. Isto será importante para uma melhor compreensão dos resultados observados, tendo-se deixado alguns detalhes para este momento justamente porque eles se tornam mais palpáveis quando de sua contextualização no mundo real.

### 5.1 Zona de acordo

Segundo já exposto, numa negociação distributiva, o conceito de zona de acordo refere-se ao intervalo delimitado, em sua extremidade inferior, pelo preço de reserva do vendedor e, na extremidade superior, pelo preço de reserva do comprador.

---

58 Raiffa [1982].

Explicou-se, nos Capítulos 3 e 4, que o preço de reserva, mesmo numa negociação distributiva, não é uma unanimidade: quando uma mesma situação é analisada por diferentes pessoas, cada uma delas pode interpretar determinados aspectos com menor ou maior ênfase na hora de formar seu juízo de valor sobre a transação em pauta.

Quanto ao limite inferior da zona de acordo (preço de reserva do vendedor), parece haver pouca polêmica: corresponde a R\$ 22.000 (valor da proposta feita por um terceiro, por telefone, sem exame prévio da máquina). Mas, no caso da extremidade superior (preço de reserva do comprador), há pelo menos duas possibilidades: R\$ 45.000 (valor da outra máquina encontrada no mercado) e R\$ 42.000 (restrição orçamentária, correspondente ao valor disponível para a compra do bem). Ademais, pode ter ocorrido, nas duas extremidades, alguma influência dos aspectos subjetivos descritos em 4.2.4. Em tese, observadas as ressalvas explicitadas na discussão sobre a definição de preço de reserva, em 3.4.3.1, deveria prevalecer a restrição orçamentária, por ser menor.

Deliberadamente, o texto fornecido ao comprador era dúbio. Em sala de aula, enfatizou-se o problema da restrição orçamentária. No momento das explicações, isto era tratado como um exemplo de que, no mundo real, a ambigüidade faz parte das negociações.

Na presente análise, mesmo sabendo de antemão que algumas pessoas poderiam pensar de forma diferente – e é virtualmente certo que assim tenha ocorrido durante a realização do exercício, inclusive devido à mencionada ambigüidade – considerou-se que o preço de reserva do vendedor seria R\$ 22.000 (igual à sua MASA) e que o preço de reserva do comprador seria R\$ 42.000 (igual à sua restrição orçamentária).

Graficamente, teríamos a situação mostrada na Figura 4: existe uma ampla gama de possíveis de acordos capazes de satisfazer a ambas as partes.



Figura 4. A zona de acordo no exercício aplicado

## 5.2 Não-acordos, apesar da existência da zona de acordo

Conforme já mencionado em 4.4.1, foram eliminadas da base de dados todas as folhas de registro de transações que não culminaram num acordo entre o vendedor e o comprador.

Embora o foco da presente pesquisa não seja propriamente estudar a situação de não-acordo, vale a pena analisar mais de perto o que ocorreu nestes casos.

Uma questão controversa ligada aos limites para um acordo é o fato de que as interpretações sobre o problema não são unânimes. Mesmo que tenham recebido informações idênticas, pessoas distintas trazem diferentes características de personalidade, informações externas e bagagem cultural peculiares, experiências pessoais diversificadas e assim por diante. Isto tudo interfere nos julgamentos e no processo decisório de cada indivíduo.

### 5.2.1 Os não-acordos

Dentre as 1.106 duplas, observaram-se 19 casos (1,7%) em que ocorreu um impasse e não se chegou ao acordo. Isto aconteceu porque o vendedor exigia um preço de, digamos, R\$ 39.000. Tal valor estava abaixo do montante disponível para o comprador adquirir a máquina (R\$ 42.000) mas, ainda assim, este último se negou a pagá-lo. E, diante da recusa do comprador, o vendedor também não quis apresentar uma nova proposta que tivesse um valor mais em conta, mas que ainda permanecesse acima de sua MASA (no caso, vender a injetora a um terceiro por R\$ 22.000).

Parece insensato que, diante do impasse:

- Por um lado, apesar de ter o dinheiro disponível, o comprador se recuse a pagar R\$ 39.000 mesmo sabendo que, com isto, será obrigado a desistir do negócio ou pagar até R\$ 45.000 pela máquina do *dealer*. Vale lembrar, inclusive, que a injetora que estava sendo negociada naquele momento já havia sido examinada pelo mecânico do comprador e este havia atestado sua boa condição, ao passo que a máquina do *dealer* era uma incógnita;
- Por outro lado, é igualmente insensato que o vendedor se recuse a apresentar uma nova oferta abaixo de R\$ 39.000, apesar de estar ciente de que, se não se entender com o comprador potencial, será obrigado a repassar a máquina por R\$ 22.000, ou talvez ainda menos: afinal, aquela oferta do *dealer* foi feita por telefone e nada assegura que, numa avaliação *in loco*, não haja uma redução deste preço pelos mais variados motivos. Por exemplo, ao perceber a pressa e a falta de opções do dono da máquina, o *dealer* pode adotar a prática de “inventar defeitos” para reduzir o valor originalmente ofertado<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Cohen [1980].

De fato, quando existe uma zona de acordo positiva, a situação de não-acordo é algo que não deveria ocorrer, visto que, num quadro assim, os dois lados saem perdendo se não chegam ao consenso<sup>60</sup>.

### 5.2.2 A irracionalidade do “não-comprador”

Quando inquiridos a respeito, os compradores que não chegaram ao acordo geralmente reconheciam que haviam cometido um erro. Mas vários deles, pelo contrário, sustentaram sua atitude e declararam algo como “*de fato, eu tinha R\$ 42.000 disponíveis, mas não poderia gastar tudo porque precisava comprar as matérias-primas e defini um limite de R\$ 32.000*”. Trata-se de um raciocínio questionável, para dizer o mínimo: o texto do exercício nem sequer sugere alguma necessidade desta natureza.

Da mesma forma, alguns desses compradores – possivelmente imbuídos de algum excesso de confiança – apresentaram a justificativa de que, como o *dealer* tinha pedido R\$ 45.000, eles conseguiriam um preço melhor numa negociação face a face.

#### 5.2.2.1 O estereótipo da desconfiança

Um último caso, digno de nota, foi de um comprador que se recusou ao acordo, apesar de, após sucessivas ofertas com valor decrescente, o vendedor ter chegado a propor um preço muito atraente: R\$ 23.000, praticamente metade da MASA do comprador. Mesmo assim, o comprador se manteve irredutível e não fez nenhuma contraproposta.

---

60 Bazerman & Neale [1994].

No momento da análise, perguntou-se ao comprador o motivo do não-acordo e ele disse que *“essa história de Mulher Maravilha está mal explicada, essa injetora deve estar com problemas”*<sup>61</sup>. Compreensivelmente, o restante da turma pôs-se a rir: conforme explicado na Tabela 1, em 4.2, tal nome originou-se do fato de a máquina ter algumas estrelas pintadas em sua lateral, não guardando nenhuma relação com seu funcionamento ou estado de conservação. Entretanto, apesar do texto do exercício afirmar que um mecânico de confiança havia examinado e avaliado positivamente a injetora, seu inusitado nome gerou tamanha desconfiança no comprador, que este se desinteressou, a ponto de inviabilizar o negócio.

Diante da inesperada explicação, o professor quis saber, do comprador, qual motivo de ele não ter perguntado ao vendedor a origem do nome da máquina, dirimindo assim sua dúvida. Resposta do comprador: *“De que adiantaria perguntar? Se houvesse algum problema, ele não iria mesmo dizer a verdade!”*.

Duplamente curioso, é digno de nota que, se tivesse que causar algum impacto de percepção, o nome “Mulher Maravilha” teria mais a ver com algo positivo do que com algo ruim. Mas a percepção negativa, uma vez cristalizada, dificilmente se desfaz.

Explicações desta natureza confirmam a tese de que, ainda que tenham acesso a informações absolutamente idênticas, pessoas distintas podem interpretar uma mesma situação sob ângulos muito diferentes, não raro estabelecendo, arbitrariamente, novas condicionantes que afetam o processo decisório de forma imprevisível.

---

<sup>61</sup> Este episódio ocorreu num curso aberto, de forma que os dois envolvidos não se conheciam previamente.

### 5.2.3 A irracionalidade do “não-vendedor”

Quanto aos vendedores, na maioria destes mesmos casos, também houve o reconhecimento do erro: quase todos se conscientizaram de que, uma vez recusado o acordo, teriam que vender a máquina a um terceiro, recebendo por ela um valor ainda menor.

Em alguns momentos, entretanto, foram apresentadas justificativas do tipo “*dado o valor de mercado, eu não poderia vender por menos que R\$ 30.000, pois isto poderia pegar mal perante meu chefe*”. Numa análise mais acurada, este argumento não se sustenta, uma vez que, no enunciado do problema, a venda ao *dealer* seria feita por um valor ainda menor e isso já era de conhecimento da chefia. Entretanto, esta linha de raciocínio pode revelar aspectos subjetivos ligados à auto-estima, preocupação com imagem, formas como foi conduzida a negociação etc.

### 5.2.4 Outros fatores que ampliam o componente aleatório

Adicionalmente, é inquestionável que pessoas distintas possuem diferentes estilos de negociação. Alguns se comportam de forma mais competitiva, outros de forma mais cooperativa; alguns agem com desconfiança, outros são mais pragmáticos; alguns fogem do conflito, outros focalizam na solução do problema; e assim por diante<sup>62</sup>.

Isso tudo exerce alguma influência sobre a discussão e o processo decisório e, por conseguinte, pode afetar também o resultado.

---

62 Shell [2001]; Gotbaum [1999].



#### 5.2.4.1 A espiral de conflito

Outra possível explicação para a ocorrência do não-acordo é aquilo que Brett, Shapiro & Lytle [1998] definem como “espiral de conflito”<sup>63</sup>: uma situação em que um dos lados age de forma contenciosa, o outro responde na mesma moeda e se cria, com isto, um ciclo vicioso difícil de romper.

O trabalho destas autoras menciona que, segundo Schelling [1960], negociações que entram na espiral de conflito podem não chegar ao consenso. O motivo é o surgimento de um clima de irracionalidade competitiva que facilmente leva os dois lados a se fixarem em posições e adotarem um posicionamento inflexível. Isto os leva a preferir não fechar o acordo, mesmo que isto implique ter que recorrer a uma MASA pior.

Brett, Shapiro & Lytle [1998] demonstram ainda que, quando ocorre a espiral de conflito, cresce a chance de que o acordo, caso se concretize, seja tendencioso no sentido de beneficiar somente um dos lados – ou seja, de ficar muito próximo do preço de reserva de uma das partes, de forma que só a outra obtém superávit.

#### 5.2.4.2 A irracionalidade competitiva

Merece menção uma situação exótica observada em sala de aula durante o período de coleta de informações.

Normalmente, quando não ocorre o acordo e cada participante toma conhecimento das informações confidenciais do oponente, ambos se sentem arrependidos por terem adotado um comportamento pouco racional. Pessoas sensatas tendem a reconhecer o próprio erro, ainda que nem sempre o expressem em público.

---

<sup>63</sup> Este conceito é bastante próximo do que Bazerman & Neale [1994] definem como “escalada irracional de compromissos”.

Porém, em algumas situações de não-acordo, um dos participantes sentiu-se satisfeito no instante em que tomou conhecimento das informações referentes aos preços alvo e de reserva do oponente. Motivo da alegria (se é que assim se pode chamar este sentimento): “*eu perdi R\$ 6.000, mas você perdeu R\$ 17.000*”<sup>64</sup>.

Conforme já visto, não fechar o negócio quando existe uma zona do acordo é uma atitude insensata, que leva ambos os lados a perderem. Porém, esta última postura representa o coroamento da insanidade: afinal, “*eu perdi menos que você*” não é – ou pelo menos jamais deveria ser – um parâmetro de sucesso em negociação. Tal comportamento parece, isto sim, uma tentativa de se justificar e se desculpar perante si próprio, ainda que isso obrigue à distorção seletiva da realidade<sup>65</sup>.

#### 5.2.4.3 A imprevisibilidade no resultado da negociação

Em suma, existem vários tipos de condicionantes que podem direcionar a negociação para diferentes desfechos. Alguns fatores são objetivamente racionais; outros são um tanto quanto subjetivos, mas ainda claramente racionais; e, por fim, há outros componentes que são definitivamente irracionais. Por isto tudo, mesmo negociações muito simples, que envolvem apenas duas partes discutindo uma única questão, podem tomar rumos até certo ponto imprevisíveis.

---

64 Por incrível que possa parecer, esta situação se repetiu, com valores diferentes, em 3 dentre as 1.106 duplas. 0,3% parece ser pouco. Mas, quando se considera que isso jamais deveria acontecer – especialmente entre pessoas adultas e com experiência profissional – tal incidência é surpreendente. Levando-se em conta que estes 3 casos correspondem a mais de 15% das ocorrências de não-acordo, a insensatez torna-se ainda mais eloqüente.

65 Bazerman & Neale [1994].

### 5.3 Síntese dos acordos realizados

Retome-se agora o foco da atenção deste trabalho, que é a análise dos casos em que houve acordo entre vendedor e comprador.

	Ocorrências	Mínimo	Máximo	Média	D.padrão
Valor do acordo	1.004	17.000,00	67.500,00	35.890,49	6.430,03
Oferta inicial, feita pelo vendedor	507	22.000,00	115.500,00	45.253,45	12.744,27
Oferta inicial, feita pelo comprador	497	10.000,00	45.000,00	30.519,92	8.034,04
2ª oferta, feita pelo vendedor	408	21.500,00	85.000,00	42.095,59	9.687,98
2ª oferta, feita pelo comprador	536	3.800,00	66.000,00	31.975,37	7.919,51
Grau de satisfação do vendedor	1.004	3	10	8,44	1,33
Grau de satisfação do comprador	1.004	1	10	8,31	1,50

Tabela 2. Síntese dos resultados obtidos.

A tabela 2 sintetiza os principais números encontrados na base de dados após a eliminação dos registros inválidos, conforme descrito em 4.4.

#### 5.3.1 Acordos “fora da zona de acordo”

Nos raros casos em que ocorreu um acordo abaixo de R\$ 22.000, o vendedor, quando questionado a respeito<sup>66</sup>, deu uma justificativa do tipo “*uma oferta por telefone não é 100% garantida; como eu precisava do dinheiro imediatamente,*

---

66 Tal questionamento era feito sempre antes das explicações detalhadas sobre os conceitos envolvidos

*achei melhor assegurar R\$ 21.000 do que confiar nos R\$ 22.000, que eram incertos”.*

De forma similar, alguns compradores adquiriram a máquina por valor superior a R\$ 45.000, ou seja, não só acima da restrição orçamentária, mas também acima da alternativa disponível no mercado. Ao serem questionados – sempre antes das explicações detalhadas sobre os conceitos envolvidos – sobre o porquê de pagar mais do que a outra máquina similar que estava à venda, justificaram sua decisão com frases como *“mas essa máquina meu mecânico já viu e garantiu que está boa, ao passo que a outra não sei como estará”*. Outros incluíram a questão da urgência, com respostas como *“de fato paguei mais, mas a outra máquina só estará disponível daqui a uma semana e eu preciso dela agora”*, ainda que o texto do exercício não especificasse nenhuma premência do tempo.

Ademais, a própria aversão ou tolerância ao risco pode exercer significativa influência sobre o comportamento dos participantes. Por um lado, pessoas de perfil mais conservador – e, portanto, mais avessas ao risco – podem, alternativamente:

- Tornar-se mais propensas a ampliar os limites de aceitação de propostas se estiverem receosas de não conseguirem o que querem junto ao terceiro (seja a venda, seja a compra). Visto por outro ângulo: por não estarem muito convictas da viabilidade de sua MASA, adotam um comportamento mais flexível perante o oponente, submetendo-se às suas exigências;
- Seguir um caminho oposto, ou seja: justamente por serem conservadoras, tornam-se cautelosas e não aceitam facilmente qualquer proposta, inclusive porque receiam estar sendo enganadas ou fazendo um mau negócio. Por vezes, agem de forma tão cautelosa que chegam a inviabilizar o acordo.

Por outro lado, pessoas de perfil menos conservador – e, portanto, mais tolerantes ao risco – podem, alternativamente:

- Adotar uma postura mais agressiva no momento de apresentar suas exigências, mesmo sabendo que, com isto, correriam maior risco de não fechar o acordo. É comum superestimar a MASA e sua viabilidade<sup>67</sup>, induzindo ao erro na rejeição indevida da proposta em pauta;
- Considerar que aquela negociação é importante e prioritária para seus planos e, portanto, mesmo que seja necessário ceder além do previsto, aceita-se correr o risco de fechar o negócio numa condição um pouco menos favorável do que se pretendia.

Em síntese: o fato de ser conservador, assim como o fato de ser mais tolerante ao risco, pode levar pessoas distintas a atitudes díspares, por vezes mesmo diametralmente opostas, ainda que sejam motivadas pelos mesmos sentimentos e percepções.

#### **5.4 A dinâmica da negociação**

Como não havia nenhuma regra estabelecendo quem daria o primeiro passo, a oferta inicial poderia ser feita pelo vendedor ou pelo comprador. Também não havia nenhuma regra definindo que uma oferta inicial deveria ser seguida de uma contraproposta da outra parte. Portanto, cabia aos participantes de cada dupla definir seu próprio roteiro, o que acabou ocorrendo de maneira informal e implícita.

---

67 Bazerman & Neale [1994]; Schoemaker & Russo [1989].

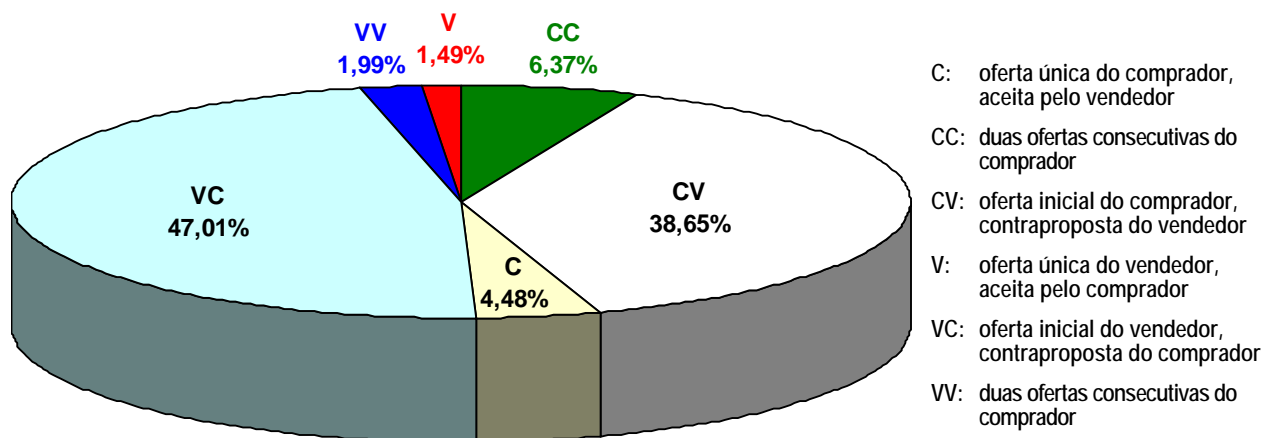


Figura 5. Seqüência de ofertas iniciais e contrapropostas

A Figura 5, que sintetiza como transcorreram as negociações, revela alguns detalhes interessantes, conforme se verá a seguir.

#### 5.4.1 Quem dá o primeiro lance: o vendedor ou o comprador?

Pode-se constatar, na Figura 5, um equilíbrio quase perfeito entre as negociações em que a iniciativa partiu do vendedor (50,5% das ocorrências) e aquelas em que o primeiro movimento foi feito pelo comprador (49,5% das ocorrências).

Esta diferença irrisória sugere que, na ausência de regras explícitas quanto a procedimentos, parece não prevalecer a idéia, até certo ponto arraigada, de que, numa transação de compra e venda, o primeiro passo seja dado sempre pelo vendedor.

#### 5.4.2 Acordos fechados no valor da oferta inicial

Ainda de acordo com a Figura 5, a incidência de aceitação da oferta inicial sem apresentação de contraproposta (representada pelas fatias C e V do gráfico) soma 6% da amostra – ou seja, ocorreu em 60 das 1.104 duplas.

Ainda que, à primeira vista, 6% pareça ser uma parcela irrisória diante do todo, o fato é que uma em cada dezesseis pessoas (fosse vendedor, fosse comprador) aceitou a primeira oferta que recebeu, sem ao menos tentar fazer uma contraproposta que lhe fosse mais vantajosa<sup>68</sup>.

Talvez esta oferta inicial do oponente até tenha sido verbalmente questionada por quem a recebeu (o formulário de registro não previa a anotação deste tipo de detalhe). Mas, de uma forma ou de outra, ela acabou prevalecendo como referencial único, sem que houvesse nenhuma outra proposta de qualquer das partes.

Surpreendentemente, durante a realização do exercício, observou-se que, ao contrário do que seria de se supor, os casos de negócios fechados no valor da oferta inicial nem sempre significaram que ela teve uma aceitação imediata por parte de quem a recebeu. Cerca de metade das folhas registrando tal situação foram entregues logo no início, por vezes menos de um minuto após iniciadas as negociações. Porém, a quase totalidade das restantes referem-se a acordos firmados no derradeiro minuto do prazo – mas ainda assim fechados pelo valor da oferta inicial e sem que tenha sido feita nenhuma outra proposta por qualquer dos dois lados.

Constata-se portanto que, nos acordos que foram fechados tendo como base somente a oferta inicial, sem ocorrência de contraproposta, ocorreram dois padrões de comportamento bem distintos:

1. Aceitação imediata e incontestada, quase que instantânea. Nestes casos, na prática, não existiu propriamente um processo de barganha – pelo menos, não

---

<sup>68</sup> Provavelmente, quem assim age é um negociador menos experiente (Murnighan *et alii* [1999], Lewicki, Saunders & Minton [2002]).

no sentido mais restrito da palavra, visto que nem sequer chegou a haver alguma contraproposta. Simplesmente, um dos lados se manifestou e o outro nem ao menos discutiu, aceitando prontamente a oferta inicial, sem nenhuma contestação. Camp [2002] rejeita enfaticamente este comportamento. Segundo o autor, isto seria fruto de um condicionamento social, uma espécie de “*cultura do ganha-ganha*”<sup>69</sup>, que faz com que as pessoas acabem por perder seu senso crítico e sua competitividade nas negociações;

2. Aceitação depois de um longo processo de discussão, mas sem que houvesse nenhuma única contraproposta da outra parte, ou mesmo uma segunda oferta daquele que deu o passo inicial. Simplesmente se iniciou a discussão, as partes começaram a apresentar seus argumentos e, diante da iminência de se esgotar o prazo, quem recebeu a oferta inicial cede e acaba por aceitá-la.

Dentre estes 60 eventos de acordos fechados na oferta inicial, 75% são casos em que o comprador teve sua oferta inicial aceita, ao passo que apenas 25% destas duplas referem-se à aceitação de uma oferta inicial do vendedor.

Tamanha disparidade parece sugerir que, ao assumir o papel de comprador, o indivíduo apresenta uma certa propensão a ser mais exigente e demandar ao oponente que seja mais flexível em suas pretensões, o que explica a baixa incidência de aceitação da oferta inicial do vendedor. O vendedor, por seu lado,

---

<sup>69</sup> O autor dá a tal expressão uma conotação negativa, explicando que esta cultura faz com que as pessoas se tornem crédulas e exageradamente dóceis no momento de negociar.



parece resignar-se mais facilmente com a aceitação da oferta inicial feita pelo comprador<sup>70</sup>.

Outra possível explicação para esta disparidade entre os comportamentos do vendedor e do comprador é que, considerando-se a amostra como um todo (1.004 casos), quando vista pela perspectiva do oponente, a oferta inicial do comprador (média de R\$ 30.520) foi, em geral, mais vantajosa do que a oferta inicial do vendedor (média de R\$ 45.253).

Especificamente nos casos de aceitação da oferta inicial, uma análise mais detalhada destas 60 ocorrências revela que:

- Quando a oferta inicial foi uma iniciativa do comprador, seu valor médio foi de R\$ 35.622 (mínimo de R\$ 20.000, máximo de R\$ 45.000, desvio-padrão de R\$ 5.219), o que deixaria para o vendedor, na média, um superávit imediato de R\$ 13.622;
- Já nos casos em que a oferta inicial foi feita pelo vendedor, seu valor médio foi de R\$ 32.800 (mínimo de R\$ 22.000, máximo de R\$ 40.000, desvio-padrão de R\$ 6.178), de forma que o comprador asseguraria, de imediato, um superávit ainda bastante respeitável de R\$ 9.200.

Sintetizando: tanto pelo lado do comprador como pelo lado do vendedor, a aceitação da oferta inicial – um comportamento que, a rigor, deveria ser evitado num processo

---

70 Percebeu-se, nas análises subseqüentes aos exercícios, que o comprador se sente numa posição mais confortável e, portanto, tende a demandar um pouco mais do que o vendedor. Este tema é tratado por Bazerman & Neale [1991], que constata a existência de uma pequena, mas consistente vantagem do comprador em negociações bilaterais.

de barganha distributiva<sup>71</sup> – parece estar associada à obtenção de um superávit significativo, sem que para isto tenha sido necessário um esforço substancial de construção de um acordo através de uma sucessão de ofertas e contrapropostas.

Mas, ainda que a média possa justificar a maioria destes eventos, há casos que beiram o inexplicável:

- O que teria levado o vendedor a aceitar uma oferta inicial de R\$ 20.000, sabendo-se que ele já tinha recebido, de um *dealer*, uma outra oferta de R\$ 22.000?
- Por que motivo o vendedor teria iniciado a negociação apresentando um pedido de apenas R\$ 22.000 – isto é, o exato valor de seu preço de reserva – abrindo mão da possibilidade de melhorar pelo menos um pouco aquilo que já havia obtido com o *dealer*?

### 5.4.3 O ritual “justo”

Como se vê na Figura 5, em mais de 85% das duplas, uma oferta inicial de uma das partes – tenha sido feita pelo vendedor ou pelo comprador – foi seguida por uma contraproposta da outra parte. Como não havia nenhuma orientação ou regra explícita ou implícita neste sentido, é notável que seis em cada sete duplas tenham adotado espontaneamente este procedimento.

A subsequente análise dos exercícios, feita em sala de aula, revelou que os participantes julgavam que seria “justo” seguir esse ritual: não consideravam razoável fazer uma oferta inicial e não receber, em retorno, uma contraproposta do oponente. Algumas pessoas manifestaram opiniões do tipo “*se não for*

---

71 Lewicki, Saunders & Minton [2002].

*assim, não há negociação*” – como se fosse uma espécie de “obrigação moral” apresentar uma contraproposta quando se recebe uma oferta da outra parte.

Hegtvedt & Killian [1999] investigam a questão do sentimento de justiça em barganhas e constatam que o processo em si – ou seja, a forma como se desenvolvem as conversações – é um elemento importante para assegurar a satisfação dos envolvidos<sup>72</sup>. Mais que isso, as autoras demonstram que o sentimento de justiça no processo exerce influência direta sobre o senso de justiça com que essas pessoas encararão o resultado, quando consumado o acordo. Dito de outra forma, constata-se que, se o processo não foi percebido como “justo”, o sentimento negativo tende a surgir, mesmo que a partilha em si – isto é, a proporcionalidade dos respectivos superávits – tenha sido absolutamente equitativa<sup>73</sup>.

#### **5.4.4 A quebra do ritual “justo”**

Esse ritual de oferta inicial seguida por uma contraproposta foi quebrado em 84 das 1.004 duplas (8,4% da amostra). Nesses casos, quem fez a oferta inicial viu-

---

<sup>72</sup> Esta visão de que o sentimento de justiça com duas dimensões, a distribuição dos resultados e o processo em si, é abordada também por Conlon & Fasolo [1990].

<sup>73</sup> Sobre o sentimento de justiça numa negociação distributiva, Crawford [1977] menciona que o método *“um divide, outro escolhe”*, classicamente citado como modelo de equidade, tem pouca aplicabilidade prática no mundo real. De fato, numa negociação como a proposta no exercício, a sistemática *“um divide, outro escolhe”* não funcionaria adequadamente.

se na contingência de apresentar uma segunda oferta, sem antes ter recebido uma contraproposta de seu oponente.

Observe-se que, em três a cada quatro vezes em que isto ocorreu, quem se viu na obrigação de apresentar a segunda oferta – sem que tivesse ouvido uma contraproposta de seu oponente – foi o comprador.

A análise mais detalhada dos acordos que se iniciaram com duas ofertas consecutivas, feitas por uma mesma pessoa, revela duas faces de uma mesma moeda:

1. Nos casos em que o vendedor fez duas ofertas iniciais consecutivas, o valor médio da primeira delas foi de R\$ 47.500 (mínimo de R\$ 22.000 e máximo de R\$ 100.000, desvio-padrão de R\$ 19.378). Embora a média de R\$ 47.500 possa parecer elevada, o fato é que em apenas 25% dos casos a oferta inicial do vendedor situou-se acima de R\$ 45.000 (este valor era, na percepção do comprador, igual à sua MASA e também igual à média do suposto preço de mercado da máquina);
2. Quando as duas ofertas iniciais partiram do comprador, o valor médio da primeira delas foi de R\$ 29.114 (mínimo de R\$ 10.000, máximo de R\$ 41.000, desvio-padrão de R\$ 8.514), lembrando que, do ponto de vista do vendedor, R\$ 30.000 era o limite inferior do suposto preço de mercado. Em mais de três quartos destes casos, a oferta inicial do comprador situou-se de R\$ 25.000 para cima (o preço de reserva do vendedor era R\$ 22.000).

Tomando-se por base estas duas constatações, a conclusão é que não se pode generalizar que a não-aceitação da oferta inicial e exigência de uma nova oferta melhorada para dar continuidade à negociação tenha sido conseqüência de um número extremado no primeiro valor proposto. Pelo contrário, tanto no caso do

vendedor como no do comprador, os valores das ofertas iniciais eram, no geral, bastante razoáveis.

Note-se também que, nestes casos em pauta, a oferta inicial do comprador foi, de modo geral, mais benevolente. Mas, ainda assim, foi ele quem se viu na contingência de apresentar uma segunda oferta, antes mesmo de receber uma contraproposta.

#### 5.4.4.1 A reação diante da proposta recusada

Ainda nestes casos de quebra do ritual supostamente “justo” (oferta inicial seguida de contraproposta), há mais duas constatações interessantes:

1. Quando a primeira e a segunda propostas foram feitas pelo vendedor, a correlação linear em que:

$$X = \text{oferta 1} - \text{oferta 2}$$

$$Y = \text{oferta 1}$$

apresenta um coeficiente de 0,85 e  $R^2 = 0,72$ . Isto significa que, quanto maior tenha sido o valor inicial proposto pelo vendedor, maior também foi a distância entre esse valor e a segunda oferta feita como resultado da recusa do comprador<sup>74</sup>;

2. Quando as duas primeiras ofertas partiram do comprador, a correlação linear em que:

$$X = \text{oferta 2} - \text{oferta 1}$$

$$Y = \text{oferta 1}$$

apresenta um coeficiente de -0,52 e  $R^2 = 0,27$ . Isto quer dizer que, quanto maior tenha sido o valor inicial proposto pelo comprador, menor foi a

---

<sup>74</sup> Em 35% destes casos, o acordo se consumou na segunda oferta do vendedor.

distância entre esse número e a segunda oferta feita em decorrência da recusa do vendedor<sup>75</sup>.

Em síntese, estas duas últimas constatações sugerem que, ao ter uma oferta inicial recusada – e tão simbolicamente recusada que nem sequer suscitou uma contraproposta como reação do oponente – aquela pessoa que tentou esticar ao máximo seus limites parece perceber que agiu de forma extremada e procura, rapidamente, reparar o erro cometido.

Por outro lado, quando o indivíduo dá um primeiro passo mais modesto (isto é, oferece um valor próximo de seu próprio preço de reserva), a recusa sumária de sua oferta inicial possivelmente gera nele uma certa perplexidade: afinal, se tal oferta está próxima do seu limite, qual será a expectativa do oponente? Por isso, a tendência parece ser de que sua segunda proposta apresente apenas uma variação mínima em relação ao valor inicial. Na verdade, é até bem provável que, aos olhos de quem a faz, esta nova proposta, muito próxima do primeiro valor ofertado, seria mais uma atitude simbólica<sup>76</sup> do que propriamente um real componente de concessão.

#### **5.4.4.2 Os graus de satisfação versus o ritual seguido**

A figura 6 mostra como ficou o grau de satisfação dos envolvidos em cada uma das possibilidades de ritual seguido durante o processo de negociação. Nela, cada

---

75 Em 36,5% destes casos, o acordo foi fechado na segunda oferta do comprador.

76 É relevante o processo de comunicação não-verbal que ocorre durante as negociações. O ato de sinalizar que ainda existe disposição para continuar os entendimentos é fundamental inclusive para evitar que o outro lado se retire do processo.

coluna mostra qual foi a satisfação média obtida pelo vendedor e pelo comprador, em cada uma das seis possíveis modalidades de ritual.

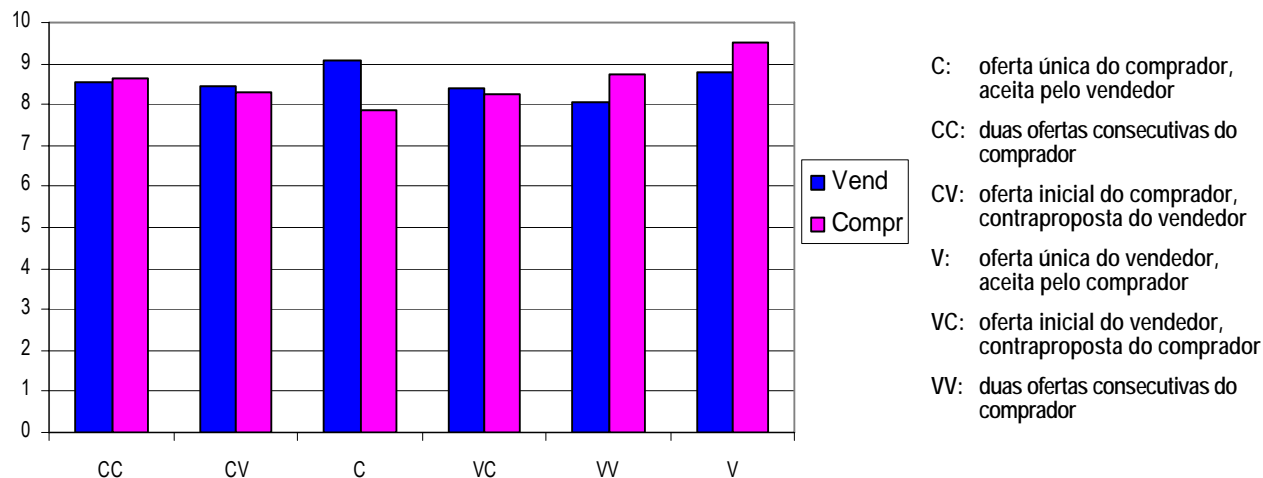


Figura 6. Graus de satisfação médios obtidos versus ritual da negociação

Um escrutínio mais detalhado da Figura 6 traz à tona alguns aspectos interessantes:

1. As colunas CV e VC representam os casos nos quais se adotou um ritual supostamente “justo” – isto é, uma oferta seguida de uma contraproposta da outra parte. Examinando-se a satisfação obtida pelas partes nestas duas situações, nota-se que, em ambas, os graus de satisfação médios observados para o comprador são virtualmente idênticos entre si, ocorrendo o mesmo também para o vendedor. Constata-se ainda, nos dois casos, que o vendedor obteve uma satisfação discretamente maior do que o comprador, mas nada de significativo;
2. A coluna CC, que representa acordos iniciados com duas propostas consecutivas do comprador, mostra uma inversão, mas com valores ainda muito próximos entre os graus de satisfação médios obtidos pelo vendedor e pelo comprador;

3. A coluna VV, que sintetiza os casos de acordos iniciados após o vendedor apresentar duas propostas consecutivas, mostra distância um pouco maior entre as satisfações obtidas pelos dos lados da negociação, mas também isto é pouco significativo e pode ser creditado ao diminuto tamanho desta sub-amostra;
4. Os dois únicos casos em que a satisfação média está acima de 9 são: o vendedor na coluna C (acordo fechado após oferta única do comprador) e o comprador na coluna V (acordo fechado na oferta única do comprador). Nestes mesmos dois casos, observa-se que o indivíduo que fez a oferta inicial (a qual foi aceita sem a apresentação de uma contraproposta) ficou significativamente menos satisfeito do que seu oponente, que a aceitou sem apresentar sua própria proposta.

O conjunto destas constatações sugere que, qualquer que tenha sido o ponto de partida, os dois participantes tendem a ficar igualmente satisfeitos se foi adotado o ritual supostamente “justo” – isto é, uma oferta inicial seguida de uma contraproposta da outra parte. Até aqui, nenhuma surpresa, visto que, de fato, seria este o resultado esperado.

Porém, contrariamente ao que normalmente se pensa, nota-se igual equilíbrio na satisfação dos envolvidos também quando ocorre a necessidade de uma mesma pessoa fazer duas propostas consecutivas (colunas CC e VV da Figura 6). Tal resultado desmente a idéia dos alunos quanto à suposta obrigatoriedade de se fazer uma contraproposta para que haja sentimento de justiça no processo de negociação.

Uma possível explicação para isto é que, dada a assimetria de informações entre os dois participantes do exercício – situação que se observa ainda mais intensamente no mundo real – quem faz a proposta inicial não tem uma clara



visão sobre os limites e os anseios do oponente. Portanto, pode ocorrer que a recusa sumária de sua oferta seja interpretada menos como falta de boa vontade do oponente para negociar, e mais como uma sinalização no sentido de que, talvez, tenha-se feito uma oferta inicial que de fato era inaceitável aos olhos da outra parte.

Entretanto, a aceitação da proposta inicial parece causar certo mal-estar em quem a fez<sup>77</sup>. Isto pode não ter relação com os valores envolvidos, mas sim estar ligado à sensação de ter realizado um mau negócio: afinal, se alguém a aceitou sem apresentar uma nova proposta, isto sugere que a oferta inicial deve ter sido bastante benevolente.

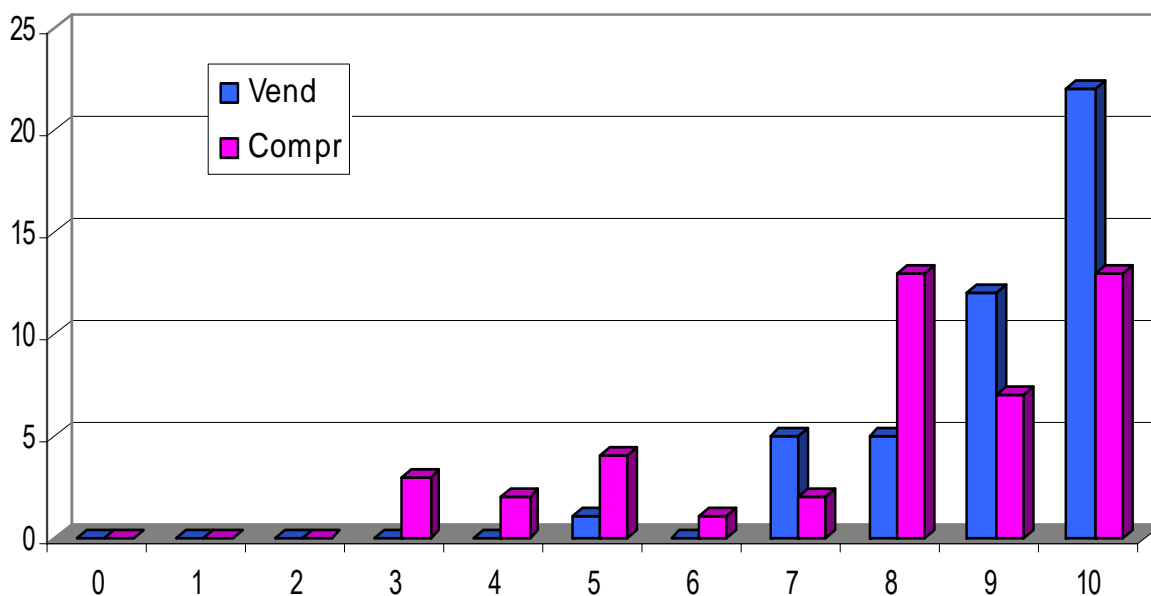


Figura 7. Ocorrências: grau de satisfação, quando se fecha o acordo na oferta inicial do comprador

<sup>77</sup> Este assunto é tratado na literatura com o nome de “praga do vencedor”. Ver, a respeito, Bazerman & Neale [1994] e Murnighan [1992].

Este sentimento de desconforto que surge quando o oponente aceita a oferta inicial pode ser comprovado nas Figuras 7 e 8, que mostram as ocorrências de graus de satisfação dos envolvidos nas negociações fechadas após uma oferta única, sem apresentação de contraproposta.

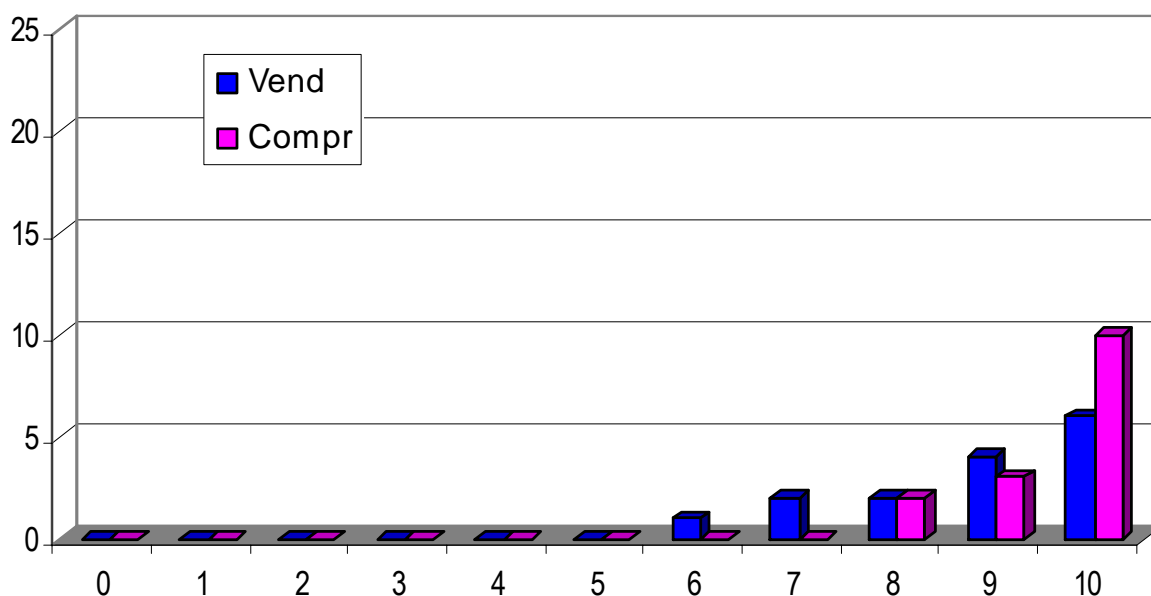


Figura 8. Ocorrências: grau de satisfação, quando se fecha o acordo na oferta inicial do vendedor

#### 5.4.4.3 O valor do acordo *versus* o ritual seguido

Continuando a investigação sobre o ritual da negociação (isto é, a seqüência de ofertas e contrapropostas que leva ao acordo), a Figura 9 mostra as médias dos valores dos acordos realizados, classificadas segundo as seis possíveis formas de se iniciar uma transação de compra e venda.

A Figura 9 evidencia dois aspectos relevantes:

1. No caso de acordos fechados com oferta única (colunas C e V), existe uma evidente diferença no preço final quando o primeiro lance é dado pelo comprador (coluna C, média de R\$ 35.622) ou pelo vendedor (coluna V, média de R\$ 32.800). Isto reforça a percepção de que a aceitação da oferta inicial

parece estar fortemente associada a uma proposta cujo valor é muito favorável a quem a recebeu;

- Nos demais casos (negócios precedidos por duas ou mais propostas, nas colunas CV e VC) quando a oferta inicial parte do comprador (coluna CV), o valor médio dos acordos (R\$ 36.264 com desvio-padrão de R\$ 6.186) é maior do que quando o primeiro lance é feito pelo vendedor (coluna VC, acordo médio de R\$ 35.733 com desvio-padrão de R\$ 6.704).

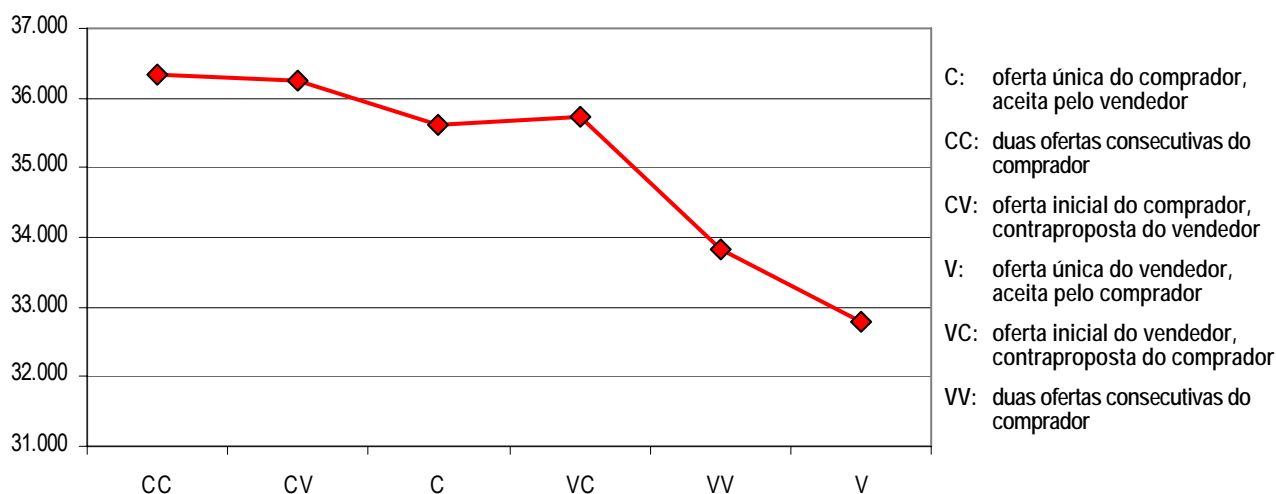


Figura 9. Valores médios dos acordos versus ritual da negociação

#### 5.4.4.4 A oferta inicial versus o ritual seguido

O item 2, acima, é de certa forma surpreendente. Conforme se verá mais adiante, em 5.5.4, há uma forte correlação entre o valor da oferta inicial e o valor do acordo.

Porém, como se observa na Figura 10, nos casos em que houve uma oferta inicial de uma das partes, seguida de uma contraproposta da outra parte (colunas CV e VC), ocorreu algo até certo ponto inesperado: embora as ofertas iniciais feitas pelo vendedor (coluna VC, média R\$ 47.500, desvio-padrão R\$ 12.368) tenham

sido maiores que aquelas feitas pelo comprador (coluna CV, média R\$ 30.212, desvio-padrão R\$ 8.014), estas últimas resultaram em acordos finais fechados por um preço significativamente mais elevado.

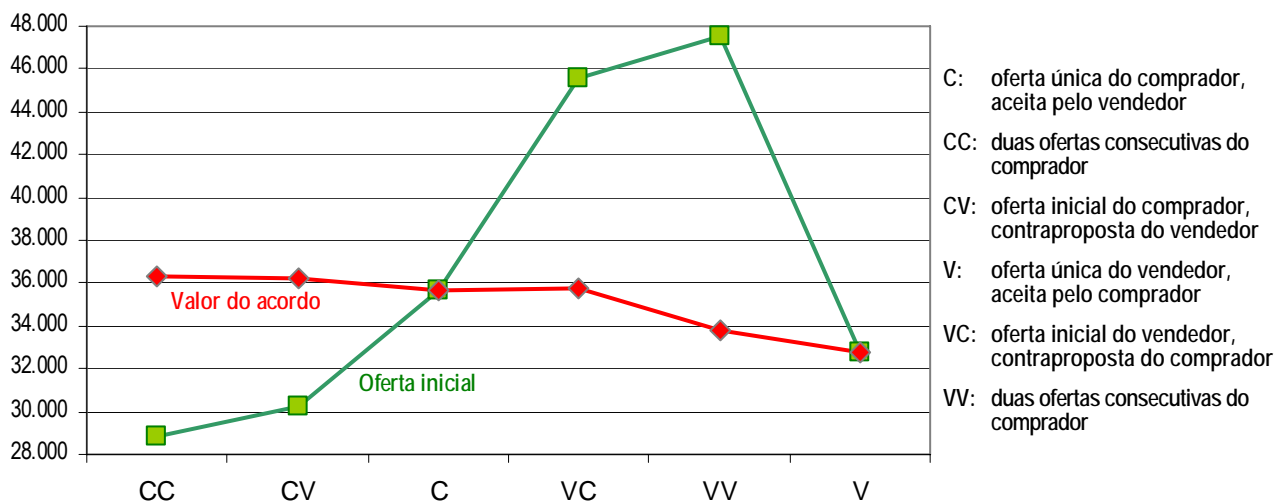


Figura 10. Valores médios das ofertas iniciais e dos acordos versus ritual da negociação

Também isto, provavelmente, está ligado à assimetria de informações existente entre os dois lados da negociação<sup>78</sup>.

## 5.5 Valores de acordos observados

A Figura 11 mostra a distribuição dos valores de acordos observados na amostra:

- A área mais clara, no centro do gráfico, corresponde à zona de acordo teórica, que vai de R\$ 22.000 a R\$ 42.000<sup>79</sup>.

<sup>78</sup> Ver adiante, em 5.4.2, detalhes sobre a assimetria de informações.

<sup>79</sup> Ver em 5.1 a explicação sobre os limites da zona de acordo.

- As áreas laterais sombreadas, à esquerda e à direita, estão fora dos limites definidos pelos preços de reserva do vendedor e do comprador;
- Os números no eixo horizontal representam os valores de acordo, em milhares. Por exemplo, sobre o número 33 encontram-se todos os acordos firmados entre R\$ 33.000,00 e R\$ 33.999,99.

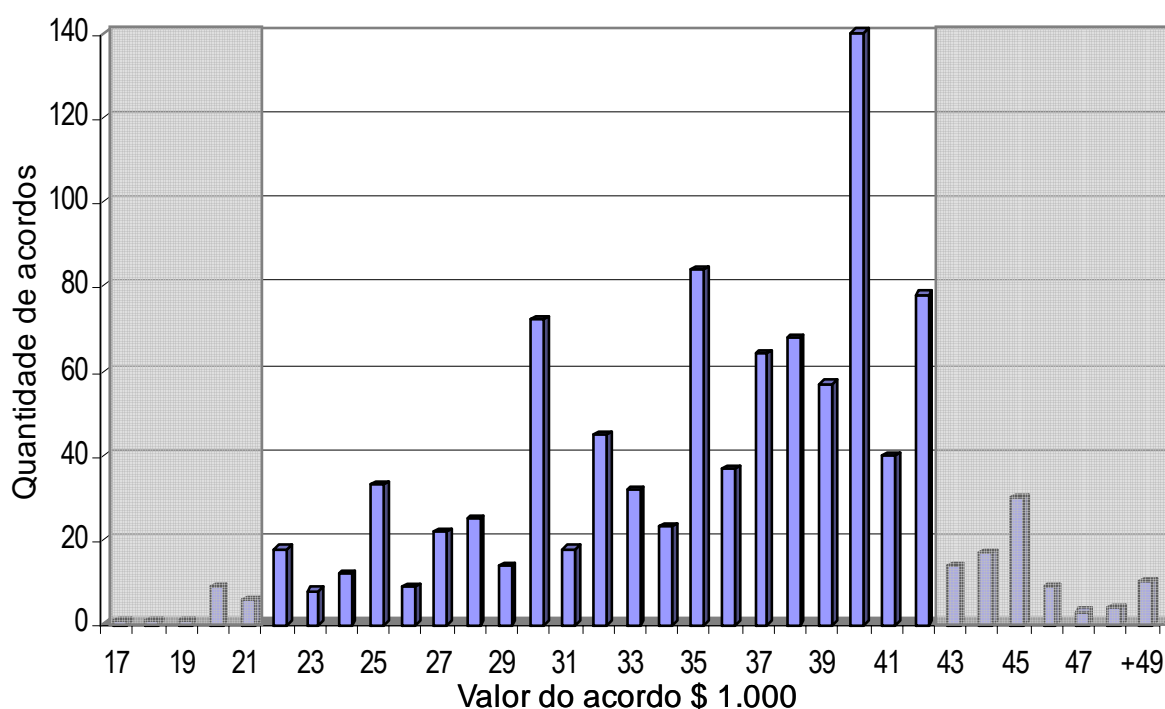


Figura 11. Acordos observados

### 5.5.1 Acordos “fora da zona de acordo”

Como se vê na Figura 11, foram fechados diversos negócios cujo preço final situa-se fora do intervalo definido como zona de acordo – vide incidências nas áreas sombreadas, nos dois extremos do gráfico.

A Figura 11 mostra uma substancial assimetria: os acordos situados abaixo do preço de reserva do vendedor são bem menos freqüentes do que as ocorrências acima do preço de reserva do comprador<sup>80</sup>. De fato, observaram-se 18 casos (1,8% da amostra) de acordos com preços inferiores a R\$ 22.000<sup>81</sup>, assim como 87 ocorrências (8,7% da amostra) acima de R\$ 42.000 – dentre estas, 26 (2,6% da amostra) ficaram acima até mesmo do limite de R\$ 45.000.

### 5.5.2 A influência da informação inicial na formação dos preços

É nítida, na Figura 11, a predominância de valores de acordos mais vantajosos para o vendedor do que para o comprador: a grande maioria dos negócios fechados concentra-se nos valores mais elevados.

Tomando-se como base essa assimetria mostrada na Figura 11, pode-se dizer que, como regra geral, o superávit do vendedor apresentou propensão a ser

---

<sup>80</sup> Note-se porém que, se for considerado como zona de acordo o intervalo até R\$ 45.000 (que equivale à MASA do comprador), essa assimetria torna-se menos eloqüente. Uma possível explicação para isso é que alguns dos compradores não tenham atentado para a restrição orçamentária, concordando em fechar o negócio por até R\$ 45.000 – o que, enfatize-se, corresponde exatamente ao centro da faixa que o comprador supunha ser o preço de mercado.

<sup>81</sup> Conforme já exposto, seria de se esperar que, em condições normais, nenhum vendedor aceitasse vender a máquina por um preço inferior a R\$ 22.000, uma vez que já tinha uma oferta neste valor. Porém, tendo em vista os aspectos subjetivos discutidos em 4.2.3, nunca se pode descartar totalmente esta possibilidade.

maior do que o superávit do comprador. Isto se evidencia pelas seguintes constatações:

1. O valor médio do acordo – que, numa distribuição normal, tenderia a estar em torno de R\$ 32.000 – foi de 35.890 (desvio-padrão de R\$ 6.430);
2. Em 773 casos (77% da amostra), o valor do acordo foi maior ou igual ao ponto central da zona de acordo, R\$ 32.000;
3. Mais da metade dos acordos fechados (534 ocorrências, 53% da amostra) situam-se a partir de R\$ 37.000 – ou seja, no último quartil da zona de acordo teórica (R\$ 22.000 a R\$ 42.000);
4. Apenas 120 casos (12% da amostra) encontram-se até R\$ 27.000 – ou seja, no primeiro quartil da zona de acordo teórica.

Esta distribuição, concentrada nos valores mais altos, provavelmente está ligada ao fato de que, em suas respectivas folhas de instruções, o vendedor e o comprador receberam as seguintes informações sobre o suposto preço de mercado<sup>82</sup>:

---

**82** A expressão “suposto preço de mercado” é intencional. A questão do que vem a ser “preço de mercado” mereceria um capítulo à parte, que escapa ao escopo deste trabalho. Tal conceito se aplica com perfeição ao caso de uma *commodity*. Mas, a rigor, na venda de uma máquina usada, torna-se muito difícil, se não impossível, estabelecer um “preço de mercado”, pois o valor pedido (ou oferecido) pode variar significativamente de um vendedor (ou comprador) para outro. Isto ocorre não só devido a questões concretas e objetivas ligadas ao próprio bem em si (modelo, ano de fabricação, horas de uso, estado de conservação etc), mas também em função

- Para o vendedor, o enunciado do exercício afirmava que “*uma injetora em condições similares à que estava à venda teria um preço de mercado entre R\$ 30.000,00 e R\$ 45.000,00*”<sup>83</sup>;
- O comprador, por sua vez, recebe do mecânico que avaliou a máquina o seguinte veredicto: “*dado o aparente estado de conservação, um bom preço seria entre R\$ 40.000,00 e R\$ 50.000,00*”<sup>84</sup>.

Apesar de trabalharem com números diferentes, ambos os lados tinham uma referência que estava muito mais próxima do preço de reserva do comprador (R\$ 42.000, limite superior da zona de acordo) do que do preço de reserva do vendedor (limite inferior da zona de acordo, R\$ 22.000). Por isso, era mesmo de se esperar que a negociação girasse em torno de valores mais elevados.

---

da premência do tempo sobre cada um dos lados, grau de informação das partes envolvidas etc, passando até mesmo, em alguns casos, pelo eventual apego emocional em relação a uma máquina que deu início à empresa ou a uma nova fase dos negócios.

**83** Esta própria informação, expressa através de um intervalo relativamente amplo (o limite superior é 50% maior do que o limite inferior) corrobora a idéia de que conceito de “preço de mercado” não parece ser plenamente adequado a situações em que o objeto da negociação não seja uma *commodity*.

**84** Note-se que, no que se refere ao valor do bem que estava sendo transacionado, o comprador recebeu uma informação bastante diferente daquela obtida pelo vendedor - situação que, de fato, costuma ocorrer no mundo real. A assimetria de informações é uma constante nas negociações, inclusive porque cada parte possui fontes diferentes.



De fato, conforme já foi sinteticamente apresentado na Tabela 2, observou-se na amostra que:

- Quando a oferta inicial partiu do vendedor, seu valor médio foi de R\$ 45.253 (mínimo R\$ 22.000, máximo R\$ 15.000, desvio-padrão de R\$ 12.744). Os indícios são de que o vendedor procurou calibrar sua oferta inicial no limite superior da faixa que ele julgava ser o “preço de mercado” (com todas as ressalvas que a expressão merece no presente caso), mesmo considerando que tal preço equivaleria ao dobro de sua MASA;
- Quando oferta inicial veio do comprador, seu valor médio foi de R\$ 30.520 (mínimo R\$ 10.000, máximo R\$ 55.000, desvio-padrão de R\$ 8.034). Ou seja, parece que o comprador procurou posicionar sua oferta inicial em valores significativamente menores do que ele julgava ser o “preço de mercado”. A provável explicação para isto é que o comprador, receoso de não ter uma boa margem de manobra, iniciou suas ofertas por um valor bem menor do que imaginava que seria o preço real, pois isto lhe asseguraria um bom espaço para eventuais concessões futuras.

O aparente otimismo do vendedor provavelmente está relacionado à percepção que ele tinha quanto ao possível limite de aceitação do comprador (isto é, o preço de reserva do oponente). No caso do comprador, a impressão é que este procurou dimensionar sua oferta com base na percepção que tinha quanto ao possível limite de aceitação do vendedor (também neste caso, o preço de reserva do oponente).

Na verdade, estas informações iniciais atuaram como uma âncora tanto para o vendedor como para o comprador, tendo exercido substancial influência na

distribuição dos resultados<sup>85</sup>. Especialmente no caso do comprador, fica claro que, quando definiu sua oferta inicial, procurou fazê-lo com base naquilo que acreditava ser o limite máximo de aceitação pelo oponente. Mas, mesmo assim, seu primeiro lance já estava razoavelmente acima do preço de reserva do vendedor.

### 5.5.3 A influência da oferta inicial no processo de negociação

Como primeiro passo para compreender o mecanismo através do qual a oferta inicial influencia o valor do acordo final, é pertinente vislumbrar qual foi o provável processo desencadeado por esse primeiro lance, tenha ela partido do comprador ou do vendedor.

Como pano de fundo, deve-se ter em mente que, no presente caso, a oferta inicial é a primeira informação concreta que o indivíduo obtém sobre seu oponente. Tudo que ele tinha até aqui eram inferências e pressupostos, alguns mais prováveis, outros menos, mas nem mesmo é possível saber de antemão, com razoável segurança, em que medida tais pressupostos são ou não aderentes à realidade<sup>86</sup>. Portanto, é de se esperar que, quando o oponente faz o primeiro movimento na negociação, o indivíduo que recebe essa oferta inicial provavelmente vai reavaliar, ao menos em parte, o *rationale* que havia concebido até aquele momento.

---

85 O efeito das âncoras em negociações é bastante conhecido e pode direcionar o acordo para um determinado ponto (como ocorreu no exercício), da mesma forma que, se as partes têm âncoras diametralmente opostas, pode inclusive levar à inviabilização do acordo. Tal assunto é tratado em detalhes, entre outros, por Schoemaker & Russo [1989] e por Bazerman & Neale [1994].

86 Raiffa [1982].

Primeiramente, considere-se o lado do comprador. Ele recebe do oponente uma oferta inicial de venda em torno de, por exemplo, R\$ 45.000 – ou seja, já um pouco acima de seu preço de reserva. Tal oferta, por sinal, está exatamente no meio do intervalo daquilo que ele julga ser “preço de mercado” e, portanto, tende a ser aceita como legítima<sup>87</sup>. É bastante provável que isto o leve a uma instantânea reavaliação de seus planos, especialmente se suas expectativas forem otimistas. Suponha-se que esse comprador tenha estabelecido um preço-alvo de R\$ 30.000 e um preço de reserva de R\$ 42.000. É presumível que, diante desta nova (e por enquanto única) informação concreta disponível, o comprador reduza suas expectativas e faça uma contraproposta maior do que teria sido seu lance inicial. A análise dos dados demonstra que a correlação entre a oferta inicial do vendedor e a contraproposta do vendedor tem um coeficiente de 0,41, com  $R^2 = 0,17$ .

Tome-se agora o lado do vendedor. Ele recebe, por exemplo, uma oferta inicial de compra em torno de R\$ 30.000 – ou seja, já acima de seu preço de reserva, mas ainda no piso daquilo que ele julgaria ser o “preço de mercado”. Neste cenário, o vendedor estaria propenso a julgar que tal oferta inicial deve ainda ter uma boa margem para aumentos adicionais. Portanto, é da mesma forma provável que isso o leve a uma imediata reavaliação de suas expectativas, particularmente se elas forem modestas. Suponha-se que esse vendedor tenha estabelecido um preço-alvo de R\$ 30.000 e um preço de reserva de R\$ 22.000. É bastante provável que, neste cenário, o vendedor amplie suas ambições, fazendo uma contraproposta maior do que teria sido seu lance inicial.

---

<sup>87</sup> Ver, a seguir, a discussão sobre a legitimidade das ofertas e seu papel nas negociações.

De fato, a análise dos dados mostra que a correlação entre a oferta inicial do comprador e a contraproposta do vendedor tem um coeficiente de 0,39 (ou seja, não muito diferente do caso anterior). Mas agora o  $R^2$  sobe para 0,56, atestando a existência de uma influência substancialmente maior da oferta inicial sobre a contraproposta.

A influência da oferta inicial no valor da contraproposta será retomada logo adiante, no tópico 5.5.3.2.

#### **5.5.3.1 O problema da legitimidade da oferta inicial**

A importância de legitimidade das propostas apresentadas numa negociação é tratada em detalhes por Shell [2001].

Para que uma proposta seja levada a sério pelo oponente, é fundamental que ela seja interpretada como legítima, isto é, justificável com base em argumentos e referenciais justos e consistentes. Se tiver uma fundamentação sólida e se basear em normas ou critérios defensáveis, tenderá a ser considerada como uma proposta válida, ainda que seu valor esteja em desacordo com as expectativas de quem a recebe. Do contrário, ela poderá ser encartada como um “balão de ensaio”<sup>88</sup> ou mesmo como algo ofensivo, que pode desencadear uma reação emocional negativa.

De fato, observa-se que a maioria das pessoas tende a reagir mal diante de uma proposta que não considerem legítima, ainda que ela lhes seja favorável em termos de resultado final. Este efeito está, de certa forma, refletido na análise que se fará a seguir.

---

<sup>88</sup> Esta expressão é utilizada por Karrass [1994] para definir uma proposta cuja finalidade é avaliar a reação do oponente.

### 5.5.3.2 A influência da oferta inicial no valor da contraproposta

Conforme já mencionado em 5.4.3, a análise da base de dados revelou que a oferta inicial – seja ela proveniente do vendedor ou do comprador – exerce forte influência sobre a contraproposta, apresentando um coeficiente de correlação em torno de 0,4.

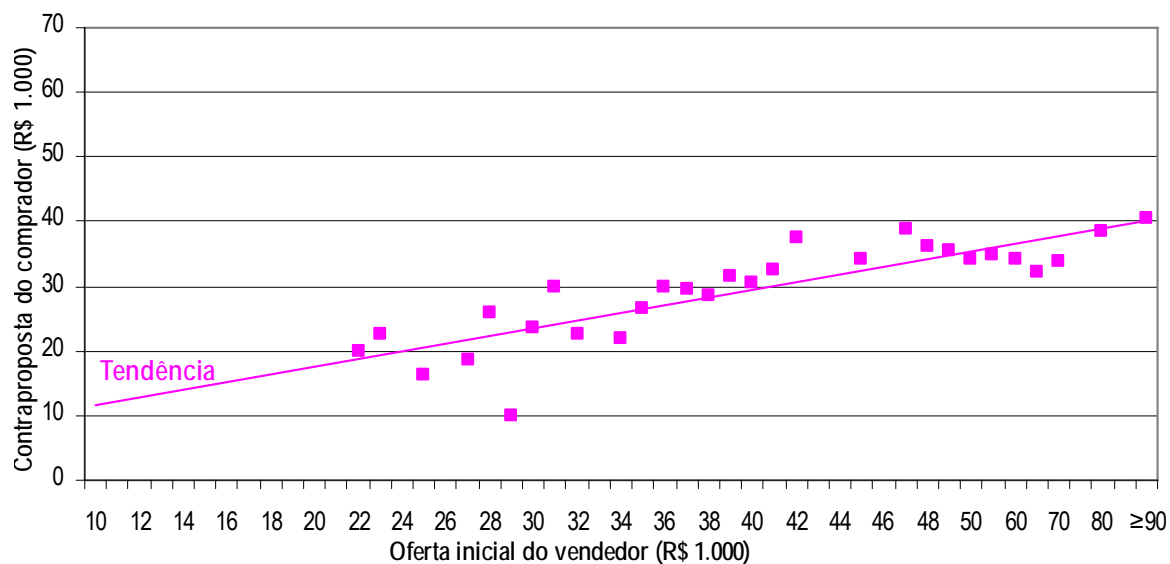


Figura 12. Contraproposta média do comprador, após a oferta inicial do vendedor

A Figura 12 mostra como foi a contraproposta média do comprador após a ocorrência de uma oferta inicial do vendedor. Fica nítida a correlação entre estas variáveis: a reta de tendência é eloqüente neste sentido. Praticamente, há apenas um ponto que destoa dos demais: refere-se à contraproposta de R\$ 10.000, feita como reação a uma oferta inicial por R\$ 29.000. Neste caso, houve uma única ocorrência, o que explica o aparente desvio.

A Figura 13 ilustra a situação inversa, ou seja, como o vendedor reagiu, em média, a uma oferta inicial feita pelo comprador. Também é nítida a correlação, evidenciada pela reta de tendência.

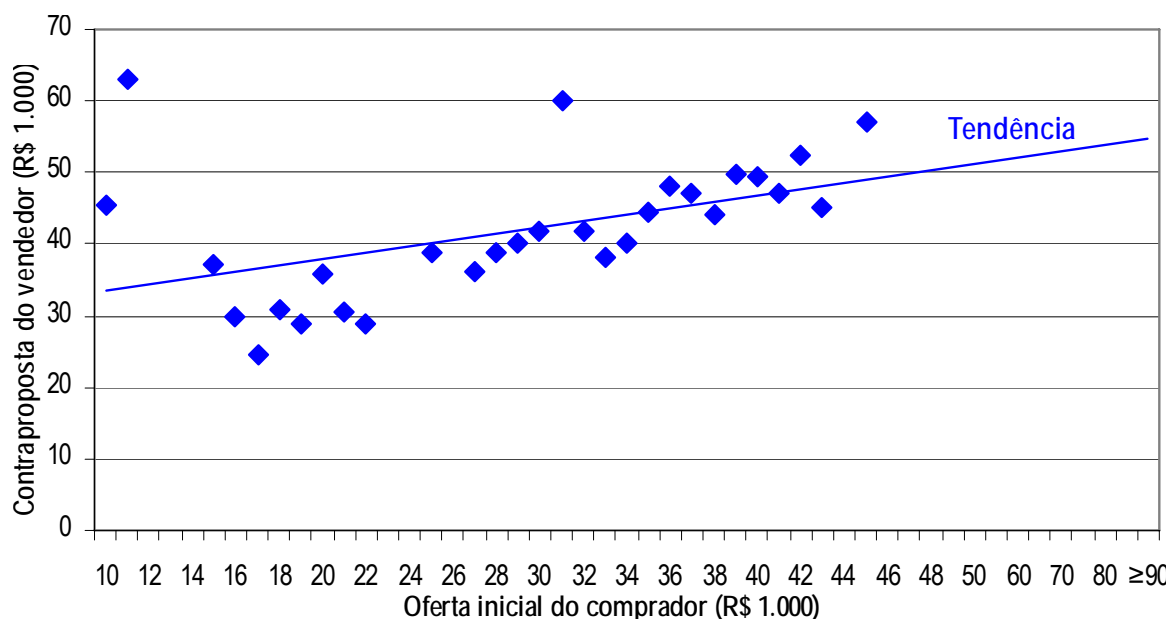


Figura 13. Contraproposta média do vendedor, após a oferta inicial do comprador

Mas há algo mais a se observar na Figura 13. Assim como na Figura 12, o ponto destoante, na região central, resulta de um caso com baixa representatividade: trata-se da oferta inicial por R\$ 31.000, que apresenta uma contraproposta média de R\$ 60.000. Houve aqui apenas duas ocorrências (uma delas com contraproposta de R\$ 80.000), o que explica tal desvio.

Entretanto, bem à esquerda da Figura 13, observa-se a existência de dois pontos que fogem ao padrão dos demais: referem-se às ofertas iniciais em que o comprador propôs os valores de R\$ 10.000 e R\$ 11.000. Estas ofertas iniciais levaram a contrapropostas médias de, respectivamente, R\$ 45.540 e R\$ 63.000, num evidente descasamento com aquilo que se observa nas demais colunas do gráfico.

Na Figura 13, o ponto referente à oferta inicial de R\$ 11.000 não é representativo, pois se refere a um único caso. Mas, em R\$ 10.000, foram 13 casos, o que já dá consistência à observação. Uma possível interpretação para esse descompasso em

relação aos pontos mais à direita seria a possibilidade de que o uso de ofertas iniciais extremadas introduza algum fator emocional no processo de negociação: afinal, R\$ 10.000 correspondem a um terço do piso do suposto preço de mercado da máquina. Diante de algo que lhe soou como ofensivo, o vendedor pode ter reagido com indignação e, em consequência, fez uma contraproposta igualmente extremada – aos seus próprios olhos, talvez ainda mais extremada do que realmente o foi – até como forma de sinalizar ao oponente o seu descontentamento.

Entretanto, se a explicação para o que se observa na Figura 13 for de fato esta, então é uma incógnita compreender o que ocorreu quando a oferta inicial extremada – no caso, um valor acima do preço de uma máquina nova<sup>89</sup> – partiu do vendedor (ver Figura 12): por que, nesta outra situação, o comprador não teria reagido de forma igualmente irada? Fica este ponto a ser explorado em futuras pesquisas.

#### **5.5.4 A influência da oferta inicial no valor final do acordo**

Conforme seria de se esperar<sup>90</sup>, foi encontrada, na base de dados, clara evidência de que o valor da oferta inicial interfere diretamente no valor final do acordo.

---

<sup>89</sup> Também aqui existia assimetria de informações. O vendedor havia recebido a informação de que o preço de uma máquina nova seria “cerca de R\$ 70.000”. Ao comprador, por sua vez, foi dito que uma máquina nova custaria “cerca de R\$ 80.000, talvez um pouco mais”.

<sup>90</sup> Raiffa [1982], Thompson [2000].

Para que esta análise faça algum sentido, é imperioso separar a amostra em duas partes: uma formada pelos casos em que a oferta inicial foi feita pelo vendedor, outra pelos casos em que a oferta inicial partiu do comprador, sendo que, nos dois casos, não importa qual foi a seqüência daí por diante. Caso não se faça esta separação, perde-se a possibilidade de comparação, visto que, no primeiro grupo (iniciativa do comprador), o acordo será sempre menor ou igual à primeira oferta e, no segundo (iniciativa do vendedor), o acordo será sempre maior ou igual ao valor do primeiro lance.

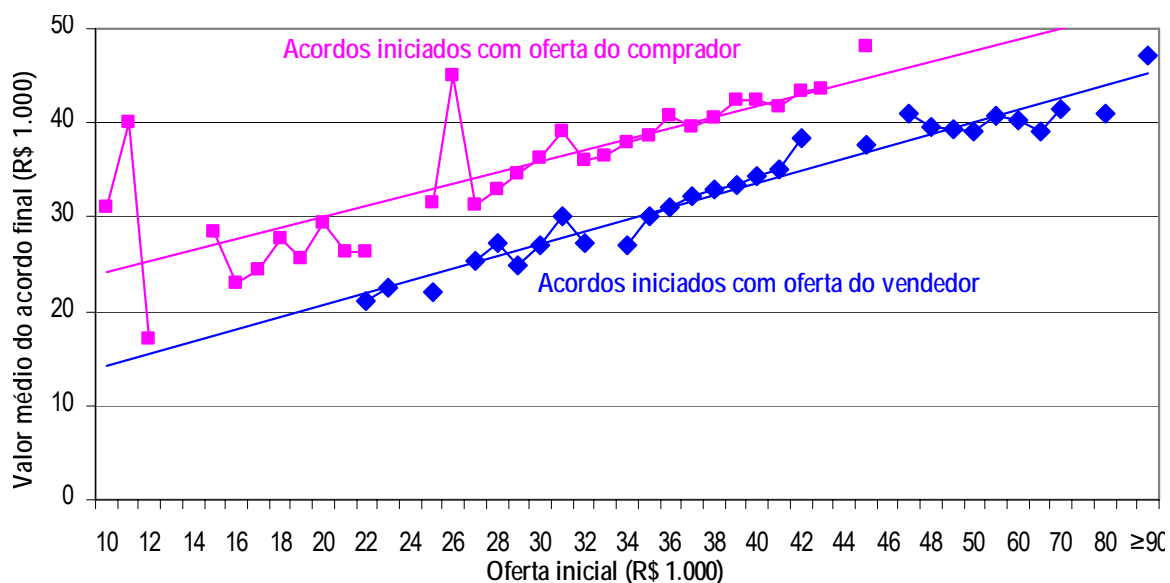


Figura 14. Valor final do acordo em função da oferta inicial do vendedor ou do comprador

A Figura 14 mostra claramente a forte correlação existente entre as ofertas iniciais e os valores finais de venda da máquina no exercício aplicado. As retas de tendência, no gráfico, ressaltam a dependência destas variáveis. Apenas esclarecendo, os pontos em que a oferta inicial do comprador é igual a R\$ 11.000, R\$ 12.000 ou R\$ 26.000 tratam-se, todos, de ocorrência única. Quanto ao ponto em que a oferta inicial do comprador é igual a R\$ 10.000, ver detalhes em 5.5.3.2.



#### 5.5.4.1 O benefício de se fazer a oferta inicial

A análise da amostra revelou que:

- A correlação entre o valor do acordo e o valor da oferta inicial, nos 507 casos iniciados pelo vendedor, apresenta um coeficiente de 0,64 e  $R^2 = 0,41$ ;
- O valor do acordo e o valor da oferta inicial, nos 497 casos iniciados pelo comprador, apresentam uma correlação ainda maior: coeficiente de 0,75 e  $R^2 = 0,56$ .

A forma eloqüente pela qual a oferta inicial exerce influência sobre o acordo final é o motivo central para que Thompson [2000] recomende enfaticamente que, numa negociação distributiva, a melhor tática é, sempre, dar o primeiro passo.

Diz autora que, tomando-se a iniciativa de sair na frente, é possível ancorar o processo num valor favorável. Sustenta ainda que, mesmo quando o oponente não concorda com a oferta inicial – o que, provavelmente, ocorrerá na maioria das vezes – ele se deixa influenciar por ela no momento em que define qual será sua contraproposta. De fato, esta reação foi observada na amostra, conforme foi descrito em 5.5.3.2.

Entretanto, ainda que a oferta inicial exerça uma inquestionável influência sobre o valor do acordo, esta técnica proposta por Thompson [2002] não chega a ser uma unanimidade. Por exemplo, Shell [2001] defende uma posição mais cautelosa e, em determinados casos, até desaconselha que se faça a oferta inicial. Cabe lembrar que a conveniência de iniciar ou não com uma oferta depende, pelo menos em parte, do estilo pessoal de negociação, ou seja, de cada indivíduo sentir-se ou não confortável nesse papel de tomar as rédeas da conversação.

#### 5.5.4.2 Os riscos de se fazer a oferta inicial

Especialmente numa negociação distributiva, não é prudente dar o primeiro passo quando não se tem um claro referencial de preços. Esta situação de incerteza costuma estar associada a quatro diferentes contextos:

1. Tratar-se de um produto ou serviço único e de difícil comparação. Por exemplo, a contratação de um artista para um *show* de música: como fazer uma oferta inicial sem correr o risco de, por um lado, ser ofensivo e, por outro, não cometer o erro de propor um valor muito maior do que seria solicitado pelo músico?
2. Compra ou venda de produto ou serviço sujeito a avaliação muito subjetiva. Por exemplo, uma luminária do Século XVIII num antiquário, ou um sistema de informações customizado para suporte à decisão. Se o dono da luminária precisar de dinheiro e for vendê-la ao antiquário, ele corre os mesmos dois riscos com a oferta inicial: se pedir muito pouco, perde a oportunidade de obter um bom superávit; e, se pedir muito, ficará numa situação constrangedora para voltar atrás e aceitar, por exemplo, um terço de sua oferta inicial, ainda que este valor seja maior que seu preço de reserva;
3. Discussão num ambiente de negócios cujas regras de funcionamento não sejam plenamente conhecidas. Por exemplo, é arriscado que o comprador de uma montadora da indústria automobilística tente aplicar as técnicas de seu dia-a-dia para discutir o valor dos direitos autorais sobre um filme que vai receber patrocínio de sua empresa. Novamente, ele pode propor algo que seja interpretado como blefe (ou mesmo como ofensivo), da mesma forma como pode sugerir que se pague um valor muito acima do que seria pedido pelo diretor;

4. Situações em que aspectos não materiais (questões ligadas a auto-imagem, prestígio etc.) ou emocionais (ressentimentos ligados ao passado, laços de lealdade etc.) podem exercer alguma influência de comportamento. Tomem-se dois exemplos:

4.1. Três conhecidos (mas não propriamente amigos de longos anos) – um administrador, um médico e um capitalista – decidem fazer um empreendimento em conjunto na área hospitalar. Com esta finalidade, discutem como será sua participação societária num hospital que planejam montar. É provável que cada um tentará obter para si próprio a maior fatia possível – ou seja, é uma questão distributiva. Mas é igualmente provável que cada um deles tenha uma idéia distinta sobre o que vem a ser um empreendimento no setor da saúde, quais as fronteiras do aceitável, quais os méritos no processo de criação de valor e conseqüente critério para distribuição de lucros, quais as metas a serem perseguidas etc. Uma eventual proposta inicial, se mal calibrada, pode simplesmente pôr a perder o projeto, ao causar um desentendimento irreversível entre os sócios;

4.2. O processo de separação judicial de um casal evidentemente não é uma situação de compra e venda. Mas, da mesma forma, envolve uma negociação distributiva na partilha dos bens: salvo raras exceções, cada lado tentará maximizar seu quinhão, o que significa reduzir o quinhão do outro na mesma proporção – isso para não entrar no detalhe do possível clima emocional negativo que permeia tal discussão. Numa situação como esta, uma proposta inicial sobre a divisão do patrimônio – mesmo que ela pareça muito justa e razoável aos olhos de quem a fez – pode ser interpretada pelo outro lado como uma provocação, um acinte, dificultando sobremaneira os próximos passos.

Sintetizando: quando não se tem um parâmetro de referência confiável para balizar o procedimento distributivo, a oferta inicial pode produzir um resultado diametralmente oposto ao desejado, gerando os dois efeitos deletérios já mencionados:

1. Se o movimento inicial for modesto, pode-se inadvertidamente ancorar o processo num ponto desfavorável (alto na compra ou baixo na venda) e, a partir de então, torna-se quase impossível reverter o quadro e melhorar o superávit a ser obtido;
2. Se o movimento inicial for ambicioso, procurando ancorar num valor que ofereça uma vantagem mais significativa, esta abordagem “agressiva” pode levar o outro lado a uma rejeição tão forte que, no limite, chega mesmo a inviabilizar a continuidade do processo<sup>91</sup>.

Desta forma, seria mais prudente, em situações como as mencionadas, auscultar o outro lado antes de fazer qualquer proposta. Uma vez ouvida a oferta inicial do oponente, pode-se retomar a condução da negociação com uma contraproposta bem fundamentada, que seja interpretada como legítima pela outra parte.

Conforme se verá em 5.5.5.5, a contraproposta pode exercer uma influência ainda maior no preço final do acordo. Desta forma, a tese de que a oferta inicial define o valor final do acordo – e, assim sendo, o bom negociador

---

<sup>91</sup> Contudo, encontra-se na literatura quem recomende a tática de abrir a negociação apresentando ofertas iniciais extremadas. Tal abordagem é especialmente freqüente entre autores que defendem o uso de abordagens mais agressivas e competitivas. Vide, a título de exemplos, Mills [2005] e Karrass [1994].

deveria sempre tomar a iniciativa na negociação distributiva – talvez não encontre um sólido fundamento na realidade. Ou, pelo menos, encontraram-se indícios de que a tática defendida por Thompson [2000] não seja de aplicabilidade genérica.

Em síntese, ao contrário da abordagem recomendada por Thompson [2000], é possível que seja preferível, em dadas circunstâncias, evitar fazer a oferta inicial, deixando-a a cargo do oponente.

### **5.5.5 A predominância dos valores “redondos”**

Tome-se novamente, para uma análise mais detalhada, a Figura 11 (acordos observados, ver 5.4). Aquele gráfico revela uma substancial concentração de negócios fechados em torno de valores “redondos” – assim considerados os múltiplos de R\$ 5.000<sup>92</sup>.

Ainda que o exercício realizado admita, como zona de acordo, um intervalo contínuo – no qual, por princípio, poderia ser discutido qualquer valor, envolvendo até mesmo centavos – nada menos que 329 acordos (32,8% dos casos) foram fechados exatamente por:

- R\$ 25.000: 33 ocorrências;
- R\$ 30.000: 72 ocorrências;
- R\$ 35.000: 84 ocorrências;
- R\$ 40.000: 140 ocorrências.

---

<sup>92</sup> Na verdade, múltiplos de R\$ 5.000 são, de fato, dezenas de milhares e meias-dezenas de milhares.

Nos acordos em que a dezena de milhar era “redonda”, não houve um único caso com valor final que terminasse em fração de milhar<sup>93</sup>: todos, sem exceção, convergiram para uma milhar inteira.

Nota-se também que, ao lado da clara propensão à predominância dos valores mais altos, há ainda uma outra tendência: em cada caso de dezena de milhar “redonda”, a incidência de acordos na milhar anterior e na milhar subsequente foi sempre substancialmente menor do que aquela observada no valor “redondo”. Por exemplo: o número de acordos fechados por R\$ 35.000 é bem maior do que aqueles fechados por R\$ 34.000 ou por R\$ 36.000.

Na realidade, em todos os casos de dezena de milhar “redonda” (R\$ 25.000, R\$ 30.000, R\$ 35.000 e R\$ 40.000), a incidência de acordos fechados supera a soma das ocorrências nas duas milhares adjacentes. No caso de R\$ 30.000, ela chega a ser mais que o dobro da soma dos acordos fechados por R\$ 29.000 ou R\$ 31.000.

#### **5.5.5.1 Os valores “redondos” na oferta inicial**

A Figura 15 mostra a ocorrência de ofertas iniciais feitas pelo vendedor. É interessante que, também aqui, observa-se uma forte predominância de valores “redondos”, ou seja, dezenas de milhar e meias-dezenas de milhar. Nada menos que 80% das ocorrências da oferta inicial do vendedor concentram-se nos valores “redondos” de R\$ 25.000 a R\$ 80.000 (maiores incidências em R\$ 45.000, R\$ 40.000 e R\$ 50.000).

---

<sup>93</sup> Por exemplo, não há nenhum registro de acordo fechado em R\$ 30.500 ou em R\$ 35.300.

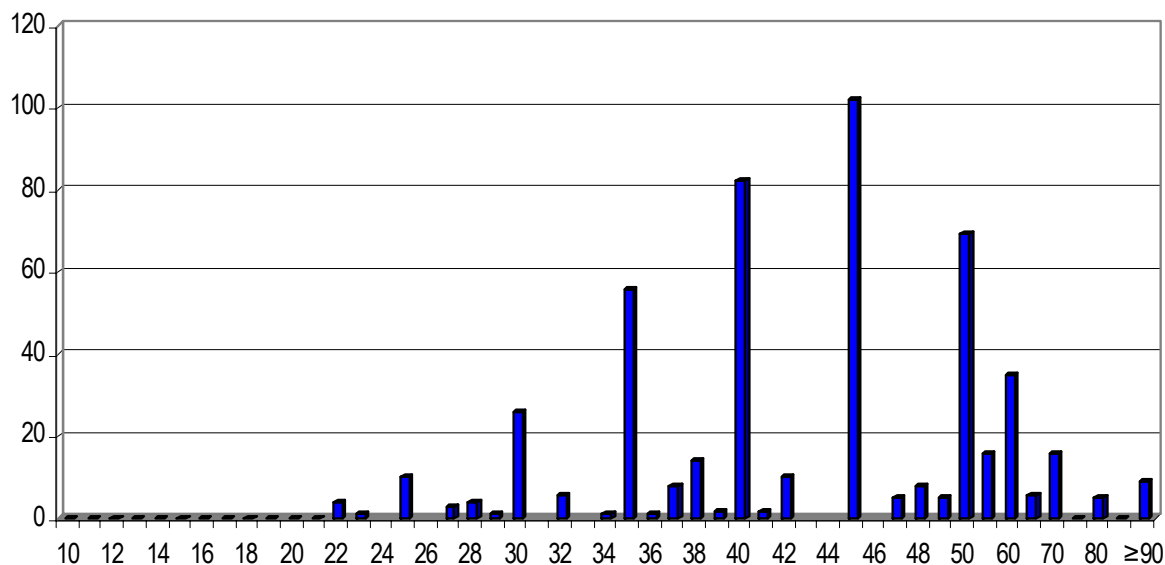


Figura 15. Ocorrências: oferta inicial do vendedor

O comprador comportou-se da mesma forma, concentrando suas propostas em valores múltiplos de R\$ 5.000, como se pode constatar na Figura 16: 71% dos casos concentram-se nos valores “redondos” de R\$ 10.000 a R\$ 40.000. E, como era previsível, seus lances iniciais foram feitos em níveis mais baixos, sendo as maiores incidências em R\$ 35.000, R\$ 30.000 e R\$ 20.000.

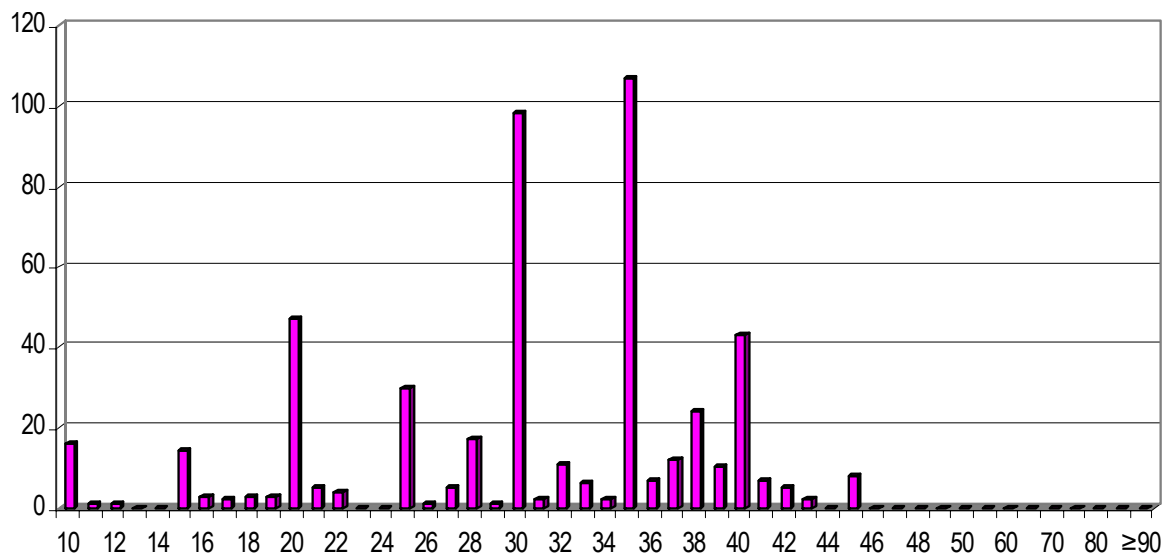


Figura 16. Ocorrências: oferta inicial do vendedor

### 5.5.5.2 Os “valores redondos menores”

Voltando ao valor dos acordos fechados, não foi apenas nos números “redondos maiores” (múltiplos de R\$ 5.000) que se constatou esta tendência. A análise subsequente dos negócios fechados revela que, em 833 casos (83% da amostra), o valor final do acordo termina numa milhar inteira, isto é, os três dígitos finais são iguais a zero.

É digno de nota mencionar que, dentre todos os 1.004 acordos firmados, há apenas 171 cujo valor não seja milhar inteira. A análise detalhada deste aspecto na base de dados trouxe à tona algumas outras características interessantes:

- 148 (86% dos acordos que não foram fechados com milhar inteira) referem-se a “meia milhar”, ou seja, R\$ 500,00 exatos;
- 164 (96% do remanescente, incluindo os 148 acima) são centenas inteiras;
- 6 são “quarto de milhar”, ou seja, R\$ 250 ou R\$ 750 exatos;
- Exceto estes 6 casos acima (quarto de milhar), a única ocorrência de fração de centena foi um acordo fechado por improváveis R\$ 39.550;
- Não há sequer uma única ocorrência de acordo fechado com fração de dezena ou existência de centavos: o valor final, em todos os casos, termina com 0,00.

A distribuição das frações de milhar nos acordos firmados está exposta na Figura 17.

Destaque-se ainda que, conforme a Figura 17, o conjunto dos acordos terminados em milhar inteira ou em meia milhar compreende a nada menos que 98% da amostra – ou seja, a quase a quase totalidade dos casos observados – numa forte evidência da predominância de números redondos nos valores finais.



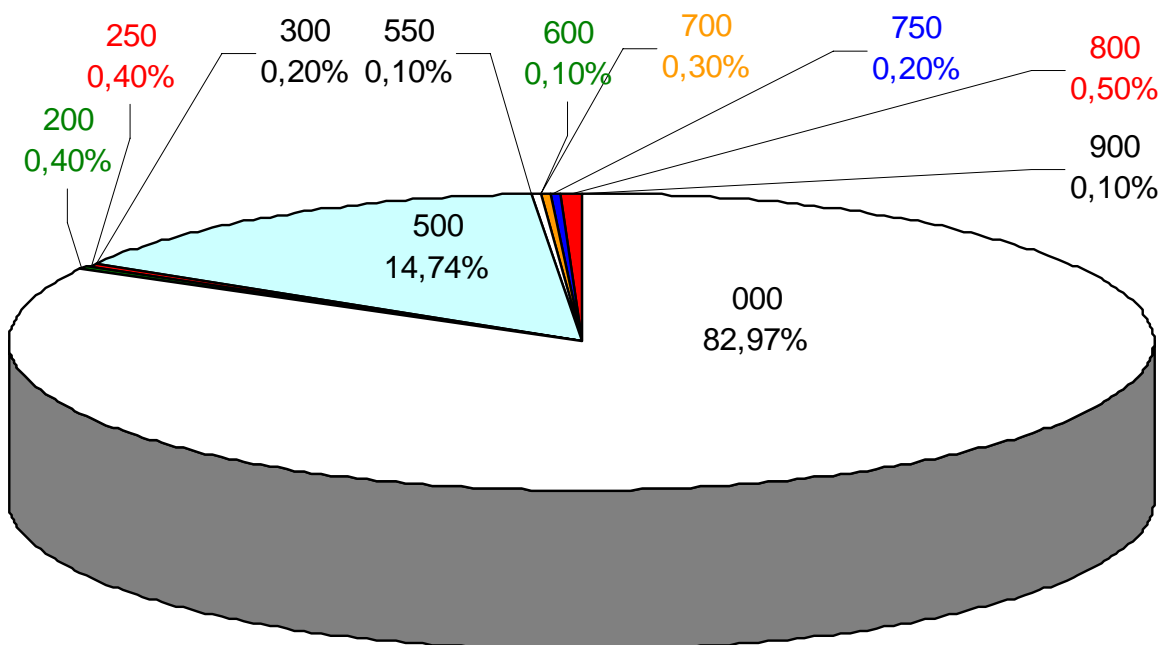


Figura 17. A fração de milhar nos acordos firmados

Quanto às ofertas iniciais do vendedor, dentre 507 casos, houve apenas 5 propostas (1% do conjunto) cujos valores apresentam uma fração de milhar, sendo que todos eles terminam em R\$ 500. Já no caso das ofertas iniciais do comprador, dentre 497 eventos, somente 13 (3% do conjunto) apresentam fração de milhar: 10 terminam em R\$ 500, 1 termina em R\$ 700, 1 em R\$ 800 e 1 em R\$ 900.

Em síntese, assim como as ofertas iniciais – tanto do vendedor como do comprador – apresentaram elevada incidência de valores redondos “maiores” (múltiplos de R\$ 5.000), elas tiveram também uma intensa ocorrência de valores redondos “menores” (milhar inteira e meia milhar).

Este é um fato intrigante, para o qual não se localizou uma explicação convincente na literatura pesquisada e para o qual, certamente, vale a pena uma investigação complementar: afinal, o que atrai as pessoas a raciocinarem com números redondos, tanto no momento de fazer as propostas como no próprio fechamento do acordo?

### 5.5.5.3 Dividindo ao meio a diferença

Retome-se, uma vez mais, a distribuição dos valores dos acordos fechados, mostrada na Figura 11, combinada àquilo que se vê na Figura 17. A análise conjunta dessas duas figuras descortina mais alguns detalhes. Na Figura 11, o gráfico revela uma substancial concentração nos valores redondos “maiores” (múltiplos de R\$ 5.000), ao passo que a Figura 17 revela a elevada incidência de valores redondos “menores” (milhar inteira).

Chama a atenção, na Figura 17, a grande quantidade de negócios cujo valor apresenta “meia milhar” – ou seja, acordos fechados por preços que terminam em R\$ 500,00.

Examinando-se mais de perto esses casos, constatou-se que, a julgar pelos indícios, quase todos eles estavam ligados à prática de “dividir a diferença ao meio”<sup>94</sup>. Por exemplo: o vendedor pedia R\$ 38.000, enquanto que o comprador se dispunha a pagar R\$ 37.000. Para chegar ao consenso, cada um deles concordou em abrir mão da exata metade do intervalo que os separava<sup>95</sup>, levando assim o acordo ao valor de R\$ 37.500<sup>96</sup>.

---

94 Ainda que seja frontalmente questionada por Fisher, Ury & Patton [1994], esta “divisão ao meio” é um mecanismo clássico: provavelmente é o critério mais aceito para se propor um acordo que seja interpretado como justo e legítimo por ambas as partes.

95 Esta “divisão ao meio”, que pode inclusive ser uma forma de se legitimar um pleito numa negociação, é também abordada por Lewicki, Saunders & Minton [2002], por Shell [2001] e por Muthoo [1999].

96 De fato, Fisher, Ury & Patton [1994] têm razão ao afirmar que a adoção da tática de “divisão ao meio” tende a levar as pessoas a uma tomada de posição, em

A expressão “a julgar pelos indícios”, no parágrafo anterior, merece um esclarecimento. Não é possível dizer com absoluta certeza qual foi a proporção dos casos de “divisão ao meio”: conforme exposto no Capítulo 4, o formulário de controle registra somente a oferta inicial, a segunda oferta e o acordo. Portanto, se a negociação se estendeu numa sucessão mais longa de propostas e contrapropostas, não houve registro formal dos movimentos subseqüentes, o que desaconselha uma afirmação categórica.

Entretanto, uma análise acurada dos 148 formulários em que ocorreram acordos fechados em “meia milhar” – isto é, valores terminados em R\$ 500 – mostrou que, em 112 deles (76% destes casos), a dedução é fácil e imediata. Por exemplo, registrou-se uma oferta inicial de R\$ 30.000 feita pelo comprador, seguida de uma contraproposta de R\$ 33.000 feita pelo vendedor, resultando num acordo final de R\$ 31.500. Mesmo que, após estes dois primeiros lances, tenha ocorrido mais alguma tentativa de barganha por qualquer dos lados, com apresentação de outra contraproposta, parece cristalino que o impasse foi solucionado através da “divisão ao meio”.

Há, também, várias ocorrências de divisão equânime entre R\$ 25.000 e R\$ 30.000, entre R\$ 30.000 e R\$ 35.000, entre R\$ 35.000 e R\$ 40.000 e, finalmente, entre R\$ 40.000 e R\$ 45.000. Isto pode ser confirmado na própria

---

detrimento de uma postura de negociação mais aberta e inteligente – afinal, é mais cômodo dividir do que pensar numa solução mais complexa e criativa, que possa agregar valor em vez de simplesmente alocá-lo entre as partes. De fato, quando existe o potencial integrativo, a “divisão ao meio” pode desempenhar um papel limitante. Entretanto, é fato inconteste que esta prática é um critério de ampla aceitação, em especial quando se trata de uma situação distributiva que se aproxima do impasse.

Figura 11, na qual se observam saltos nas incidências de acordos firmados nas milhares de R\$ 27.000, R\$ 32.000, R\$ 37.000 e R\$ 42.000 – que englobam, respectivamente, os acordos fechados em R\$ 27.500, 32.500, R\$ 37.500 e R\$ 42.500.

Este fenômeno de “divisão ao meio” pode ser mais claramente observado na Figura 18, a qual foi construída pelo seguinte processo:

1. Inicialmente, foram excluídos os 60 casos em que o acordo foi fechado na primeira oferta;
2. Em seguida, eliminaram-se também os 84 casos em que uma mesma parte fez as duas ofertas iniciais (porque, nesta situação, o acordo final poderá estar fora do intervalo definido pelas duas primeiras ofertas);
3. Restaram, portanto, 860 acordos fechados após uma primeira oferta e uma contraproposta da outra parte, não importando quem deu o primeiro lance;
4. Para cada um desses acordos, definiu-se um número X, variando de 0 a 1:

$$X = \left| \frac{1^{\text{a}} \text{ oferta} - \text{acordo final}}{1^{\text{a}} \text{ oferta} - \text{contraproposta}} \right|$$

5. Desta forma:
  - 5.1. Acordos fechados em valor igual à oferta inicial – não importa se ela foi feita pelo comprador ou pelo vendedor – resultarão em  $X = 0$ ;
  - 5.2. Acordos fechados em valor igual ao da contraproposta – novamente não importando quem a fez – resultarão em  $X = 1$ ;
  - 5.3. Todos os demais casos – ou seja, aqueles acordos em que o preço final situou-se entre as duas primeiras ofertas – terão valores intermediários para X.

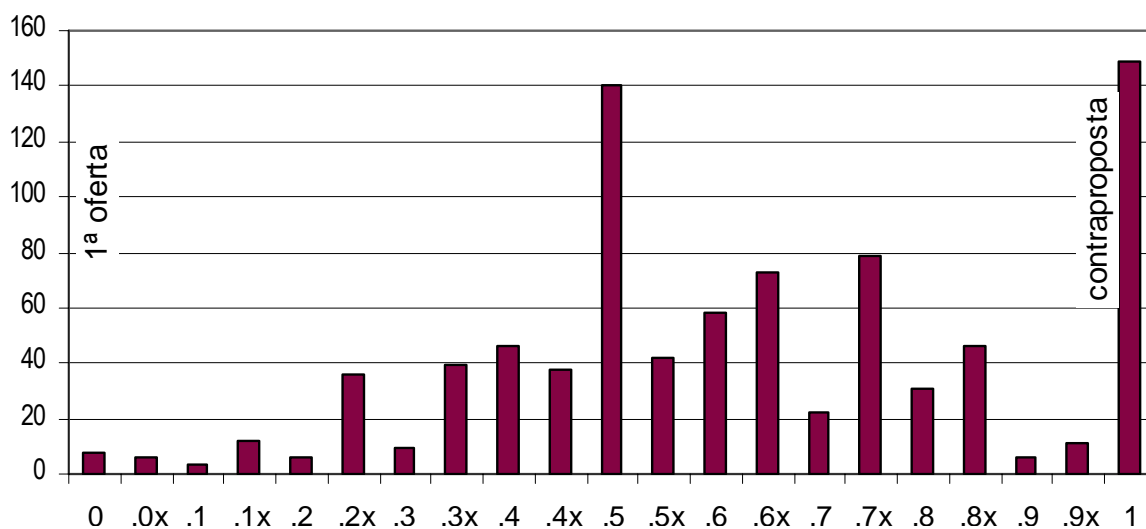


Figura 18. Ocorrências: valor do acordo em relação à primeira oferta e contraproposta

Chama a atenção, na Figura 18, a significativa incidência de acordos situados exatamente no meio do intervalo entre as duas ofertas iniciais (ou seja,  $X = 0,5$ ), o que confirma a larga utilização e aceitação da tática do “*vamos dividir as diferenças*”<sup>97</sup>.

Observa-se também, na Figura 18, uma incidência relativamente elevada de valores  $X = 0,75$ . A investigação destes casos revelou a existência de um ritual muito interessante, o qual é, na realidade, uma variante do “*vamos dividir a diferença*”.

Para ilustrar esta variante, tome-se como exemplo uma dupla em que o vendedor inicialmente peça R\$ 40.000 pela máquina e receba do comprador uma

97 Segundo Raiffa [1982], uma vez que estejam lançadas duas ofertas - uma do vendedor, outra do comprador - é de se esperar que o valor mais freqüente dos acordos se situe na zona central entre esses dois limites.

contraproposta de R\$ 30.000. Neste caso, a “dança” da negociação se processa da seguinte forma:

1. O vendedor oferece a máquina por R\$ 40.000;
2. O comprador contra-argumenta e diz que poderia pagar por ela apenas R\$ 30.000;
3. O vendedor – cujo preço de reserva está bem abaixo da contraproposta feita pelo comprador – vê nisso uma boa oportunidade de ganho. Procurando melhorar ainda mais o seu superávit, apela para o argumento aparentemente inquestionável: “*vamos dividir a diferença*”, sugerindo R\$ 35.000;
4. O comprador concorda com a tese de “*dividir a diferença*”, desde que tal divisão seja feita, agora, entre R\$ 30.000 (sua contraproposta) e R\$ 35.000 (valor da oferta mais recente do vendedor);
5. Chega-se então ao consenso de R\$ 32.500, sendo que ambos, vendedor e comprador, julgarão que foi um acordo “justo”, dada a divisão equânime daquilo que os separava.

#### **5.5.5.4 O poder de imposição do comprador**

Uma análise adicional sobre este aspecto pode ser feita desmembrando-se em duas partes os dados que geraram a Figura 18: uma englobando os acordos que se iniciaram com uma oferta do vendedor, outra correspondente aos acordos iniciados com uma oferta do comprador. Com isto criam-se, respectivamente, a Figura 19 e a Figura 20.

Na Figura 19 (negociações cuja oferta inicial foi feita pelo vendedor), nota-se que a maior incidência de acordos ocorre no valor da contraproposta do comprador ( $X = 1$ ). Ocorre também elevada concentração de acordos no ponto

intermediário ( $X = 0,5$ ) e uma freqüência igualmente elevada no intervalo  $0,5 \leq X < 1$ .

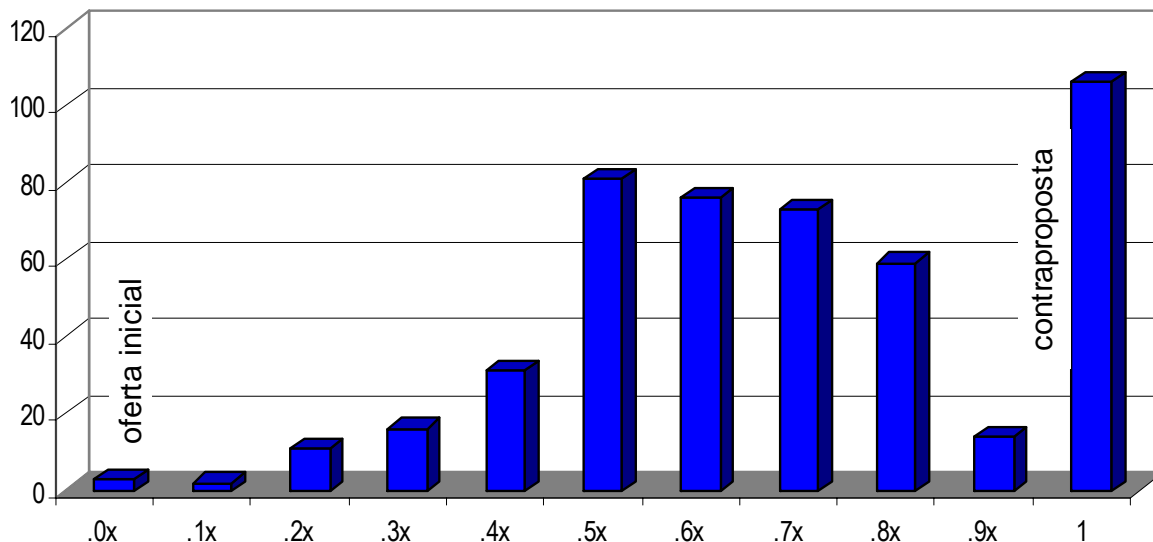


Figura 19. Ocorrências: valor do acordo em relação à primeira oferta e contraproposta, nas negociações iniciadas pelo vendedor

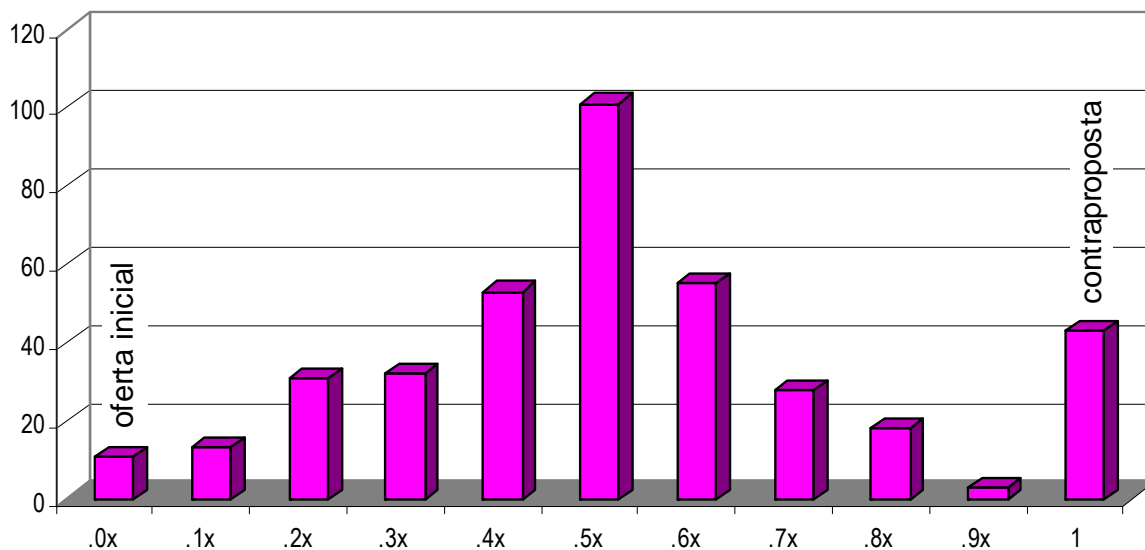


Figura 20. Ocorrências: valor do acordo em relação à primeira oferta e contraproposta, nas negociações iniciadas pelo comprador

Já na Figura 20 (negociações iniciadas pelo comprador), a maior concentração de acordos ocorre no ponto intermediário ( $X = 0,5$ ), com uma ligeira predominância

de acordos no intervalo  $0 \leq X < 0,5$ . O número de acordos fechados pelo valor da contraproposta do vendedor ( $X = 1$ ) aparece em apenas quarto lugar, atrás das duas colunas adjacentes ao ponto central.

O conjunto das Figuras 19 e 20 parece reforçar a tese de que, numa negociação, o comprador usualmente tem maior poder de impor sua vontade sobre o vendedor<sup>98</sup>, em consonância com o que se comentou em 5.4.2.

#### 5.5.5.5 A contraproposta definindo o valor do acordo

De volta à Figura 18 (ocorrências: valor do acordo em relação à primeira oferta e contraproposta), é visível a assimetria entre o lado esquerdo e o lado direito do gráfico. A freqüência de acordos mais próximos da contraproposta (lado direito) corresponde a mais do que o dobro da incidência de acordos próximos da oferta inicial (lado esquerdo). De fato:

- Ocorreram 141 acordos (16% do total de 860 casos em que houve uma oferta inicial seguida de uma contraproposta da outra parte) fechados exatamente no ponto central,  $X = 0,5$ <sup>99</sup>;
- 203 casos (24%) situam-se no intervalo inicial ( $0 \leq X < 0,5$ );
- Observam-se 516 ocorrências (60%) no intervalo final ( $0,5 < X \leq 1$ ).

---

98 Bazerman & Neale [1991].

99 Conforme já comentado, esta forte concentração na metade do intervalo definido pela oferta inicial e sua contraproposta já havia sido identificada por Raiffa [1982]. Vale enfatizar, porém, que esta distribuição está longe de ser homogênea quando se compara o conjunto das negociações iniciadas pelo vendedor com o daquelas iniciadas pelo comprador (ver detalhes em 5.5.5.4).



Qual a provável explicação para isso? Provavelmente, o mesmo fator que explica a aceitação da oferta inicial: expectativas. O “ritual”, nestes casos, deve ter apresentado uma seqüência de certa forma análoga ao que já se descreveu para explicar a alta incidência de valores  $X = 0,75$ .

Para entender melhor este processo, tome-se um novo exemplo. Suponha-se uma situação similar àquela já descrita, em que o vendedor peça R\$ 40.000 pela máquina e receba por ela uma contraproposta de R\$ 30.000. Neste caso, a “dança” se processa da seguinte forma:

1. O vendedor oferece a máquina por R\$ 40.000;
2. O comprador recusa a proposta – mesmo estando ela abaixo de seu preço de reserva – e diz que poderia pagar R\$ 30.000;
3. O vendedor – que por sua vez já estará bastante satisfeito se conseguir apenas os R\$ 30.000 oferecidos pelo comprador – ainda tenta obter mais alguma vantagem: apela para o “*vamos dividir a diferença*” e sugere R\$ 35.000;
4. O comprador, em vez de aceitar passivamente esta nova proposição de seu oponente, parte para uma divisão complementar, tentando situar o acordo entre R\$ 35.000 (oferta mais recente do vendedor) e R\$ 30.000 (contraproposta feita pelo próprio comprador);
5. A partir daqui, qualquer valor acordado – mesmo que não prevaleça na íntegra o critério “*vamos dividir a diferença*” – estará limitado ao intervalo entre R\$ 30.000 e R\$ 35.000. Por conseguinte:  $0,5 < X < 1,0$ .

Caso a oferta inicial partisse do comprador, o raciocínio seria similar, apenas invertendo-se os papéis.

Tomando-se como base este provável mecanismo de convergência, existe uma única hipótese que levaria a um resultado em que  $0 < X < 0,5$ . Se, diante da

contraproposta do comprador, o vendedor, em vez de apelar de imediato para o critério da “*divisão ao meio*”, insistisse na tese de que sua oferta inicial foi justa e, adicionalmente, apresentasse argumentos consistentes para embasar seu raciocínio, reiterando que sua proposição original foi honesta e legítima. Se assim o vendedor fizesse, a consequência mais provável seria que, diante dessa argumentação firme, o comprador reduzisse suas expectativas e reagisse tentando obter alguma flexibilização adicional, por pequena que fosse, apelando para o “*vamos dividir ao meio*”, mas estaria ciente de que suas chances seriam limitadas. Ao agir desta forma, o vendedor consolidaria os limites que produziriam um valor entre 0 e 0,5 para X, obtendo um resultado bem mais favorável. Mas a observação da Figura 16 atesta claramente que não foi isto que ocorreu na maioria das vezes.

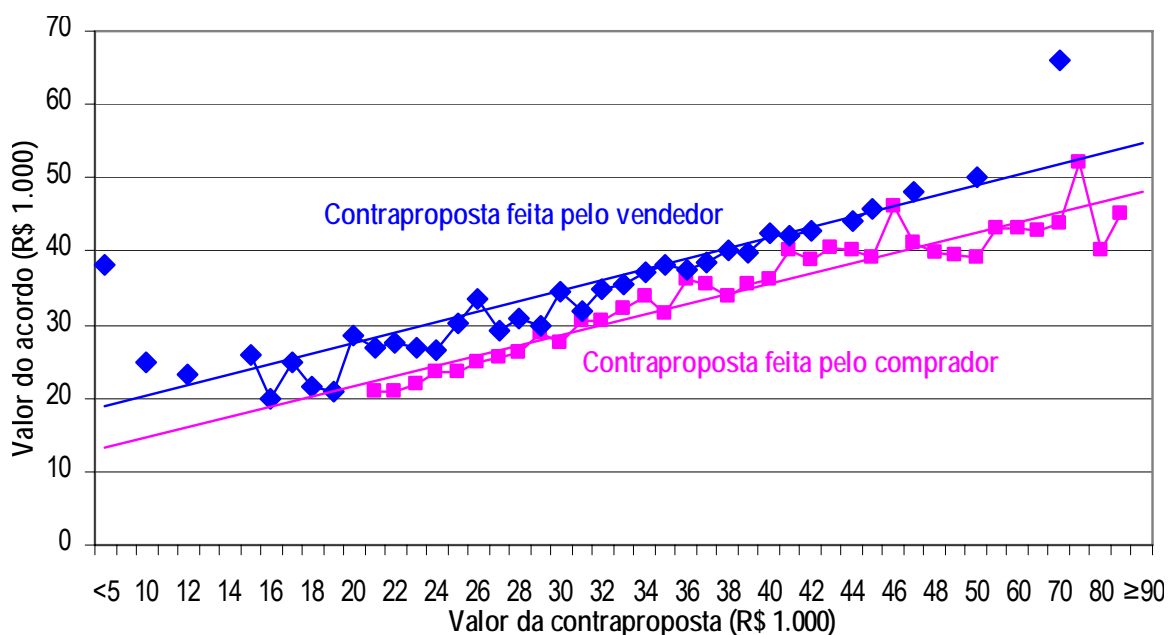


Figura 21. Valor final do acordo em função da contraproposta do vendedor ou do comprador

De fato, conforme se pode constatar na Figura 21, a contraproposta parece exercer, sobre o valor do acordo final, uma influência ainda maior do que a

apresentada pela oferta inicial (para uma melhor comparação, ver também a Figura 14). Isto corrobora as conclusões relativas à Figura 18.

A análise da amostra revelou que:

- A correlação entre o valor do acordo e o valor da contraproposta, nos 408 casos em que esta última foi feita pelo vendedor, apresenta um coeficiente de 0,77, com  $R^2 = 0,59^{100}$ ;
- O valor do acordo e o valor da contraproposta, nos 536 casos em que esta última veio do comprador, apresentam uma correlação ainda maior: coeficiente de 0,77, com  $R^2 = 0,70^{101}$ .

Isto evidencia o fato de que a primeira oferta, ao contrário do que se pensa, é menos determinante para o resultado final do que o lance subsequente. Ou seja, a influência da contraproposta sobre o acordo final é ainda maior do que a influência da oferta inicial. Pelo que se observou na amostra, isto é verdade independentemente de quem dá o primeiro e o segundo lances, se o comprador ou o vendedor.

O problema – e dirimir esta dúvida talvez beire o impossível – é que, como já visto em 5.5.3.2, a oferta inicial exerce forte influência sobre o valor da

---

**100** Recapitulando o que foi visto em 5.5.4.1, na análise conjunta do valor do acordo com a proposta inicial feita pelo vendedor, encontrou-se um coeficiente de correlação igual a 0,64, com  $R^2 = 0,41$ . Ou seja, ambos foram menores do que aquilo que obteve agora para a contraproposta do vendedor.

**101** Na análise conjunta do valor do acordo com a proposta inicial feita pelo comprador, encontrou-se um coeficiente de correlação igual a 0,75, com  $R^2 = 0,56$ . Novamente, os resultados agora obtidos são mais significativos do que os anteriores.

contraproposta. Portanto, fica a pergunta: ainda que a contraproposta apresente uma correlação mais forte com o valor do acordo final, em que medida isto se deve à contraproposta em si, e em que medida esta influência está associada à oferta inicial?

### **5.5.6 Abrindo mão dos ganhos potenciais**

Uma observação mais atenta da Figura 18 (ver 5.5.5.3) revela outro aspecto que salta aos olhos: surpreendentemente, a maior incidência de acordos (17,3% dos casos) ocorre no exato valor da contraproposta. Nestes casos, conforme já exposto, o “ritual” percorreu os seguintes passos:

1. Um dos participantes faz uma oferta inicial;
2. O oponente a uma contraproposta;
3. O primeiro, em vez de procurar obter um valor intermediário situado entre estes dois limites, aceita tal contraproposta sem apresentar uma nova oferta.

Na base de dados, ocorreram 149 casos (15% da amostra) em que o preço final de venda coincidiu com o valor da contraproposta – tenha sido ela feita pelo vendedor ou pelo comprador.

Diante de uma contraproposta adequada ao seu preço de reserva – provavelmente longe dele o bastante para assegurar-lhe um superávit atraente – um dos lados simplesmente abdicou da possibilidade de barganhar e obter um resultado que lhe fosse ainda mais favorável. Caso o fizesse, as chances de sucesso seriam significativas, pois dificilmente seu oponente teria feito uma contraproposta igual a seu preço de reserva. De fato, foram observados na amostra:

- 1 caso em que o vendedor fez uma contraproposta igual ao seu preço de reserva (R\$ 22.000);
- 4 casos em que a contraproposta do comprador foi igual ao seu preço de reserva (R\$ 42.000);
- E, surpreendentemente, 2 casos em que a contraproposta do comprador estava acima de seu preço de reserva. Em ambos, a oferta inicial do vendedor foi muito elevada: R\$ 88.000 e R\$ 114.000.

Resumindo: dos 149 casos em que o acordo foi fechado no mesmo valor da contraproposta, em 142 deles (95% destes casos) ainda havia margem para se obter alguma vantagem adicional. Mas esta oportunidade não chegou a ser explorada, talvez por não ter sido vislumbrada, talvez por comodismo, ou talvez por outro motivo.

De certa forma, esta atitude é muito similar àquela de quem aceita a oferta inicial, sem apresentar uma contraproposta<sup>102</sup>. Uma possível explicação para isso pode estar no fato de que a zona de acordo é extensa, variando de R\$ 22.000 a R\$ 42.000.

Conforme foi explicado nas premissas, qualquer participante, se agir de forma racional, fará uma oferta inicial que lhe seja bastante favorável – longe de seu ponto de reserva e, não raro, até mesmo bem além de seu preço-alvo<sup>103</sup>. Neste momento, inicia-se uma seqüência lógica que pode vir a ser enganosa para ambos os lados:

---

<sup>102</sup> Ver detalhes em 5.3.2.

<sup>103</sup> Lewicki, Saunders & Minton [2002].

1. Ao ouvir a oferta inicial, a outra parte tende a reavaliar suas chances. Afinal, esta é a primeira informação concreta que recebe do outro lado e isto talvez possa influenciar seu preço de reserva – para cima ou para baixo. Ademais, é quase certo que este lance inicial do oponente influenciará pelo menos o seu preço-alvo;
2. Como consequência, é provável que esta segunda parte calibre sua contraproposta tomando por base a oferta inicial que acabou de ouvir. Seu ponto de partida (isto é, sua contraproposta), neste momento, dificilmente será igual ao valor que essa mesma pessoa teria como primeiro lance se fosse fazer a oferta inicial da negociação;
3. Esta contraproposta pode ser favorável à parte que fez a oferta inicial (e, dependendo de como tenha sido justificada a oferta inicial, a contraproposta pode até mesmo ser mais favorável do que a expectativa que o primeiro ofertante havia estabelecido como preço-alvo). Se assim ocorrer, é plausível que a contraproposta seja prontamente aceita, gerando uma elevada satisfação naquele que fez a oferta inicial;
4. Quanto àquele que fez a contraproposta e presenciou sua imediata aceitação, a análise subsequente dos dados revelou que também ele ficou muito satisfeito com a situação – o que não deixa de ser surpreendente. A provável explicação para isto é que, ao definir sua contraproposta, usou parâmetros que lhe eram especialmente favoráveis. Por isso, quando o oponente a aceita, tem-se a sensação de vitória, geralmente associada à percepção de ter sido competente e convincente em sua argumentação<sup>104</sup>.

---

**104** Aquele que tem sua contraproposta aceita tende a atribuir este fato a seus próprios méritos (eloquência, capacidade de convencimento, estruturação dos

Retome-se a expressão “*pode vir a ser enganosa para ambos os lados*”, utilizada no parágrafo anterior. A palavra “enganosa” se refere ao fato de que os dois participantes são vítimas potenciais de armadilhas ligadas às já mencionadas âncoras em negociações:

- Primeiramente, quem ouve a oferta inicial pode tomá-la como uma âncora – e possivelmente o faz na maioria dos casos<sup>105</sup>. Por conseguinte, estabelece o valor de sua contraproposta partindo do pressuposto de que a oferta inicial seja, de fato, um valor real para negociação. Não se leva em conta que o oponente deve ter feito uma oferta que lhe seria amplamente vantajosa para, a partir dela, negociar novos valores menos ambiciosos. A chance de que ocorra este viés de avaliação aumenta ainda mais se tal oferta inicial vier acompanhada de uma argumentação plausível, que a explique com base num raciocínio lógico e bem fundamentado, que lhe confira legitimidade;
- Pelo lado oposto, o participante que fez a oferta inicial deixa-se enganar pela sua própria âncora, desconsiderando que, como seu oponente fez aquela contraproposta, é provável que este último também ainda teria alguma margem adicional para negociar.

Em outras palavras, as expectativas – inicial e ajustada – parecem exercer uma grande influência nestes casos.

---

argumentos etc), em vez de suspeitar que tenha feito um mau negócio. Note-se porém que, nesta situação, um negociador mais experiente perceberia de imediato que deixou passar uma boa oportunidade de ganhos e, provavelmente, ficaria um pouco aborrecido consigo mesmo.

<sup>105</sup> Bazerman & Neale [1994]; Schoemaker & Russo [1989].

Infelizmente, não há registro que permita, na amostra, avaliar se existe alguma diferença de comportamento entre negociadores neófitos e experientes. Porém, este seria um aspecto interessante a ser investigado numa pesquisa futura, visto que estes deslizes de comportamento ligados a âncoras provavelmente exercem menor influência sobre negociadores mais experientes.

#### 5.5.6.1 O que é justo?

A observação da Figura 18 (ver 5.4.5.3) revela ainda uma baixíssima ocorrência de valores X próximos à oferta inicial. Isto sugere que, numa negociação, espere-se que uma primeira oferta – tenha ela sido feita pelo vendedor ou pelo comprador – seja seguida de alguma flexibilização<sup>106</sup>. A exceção, já explicado em 5.4.2, ocorre quando se aceita a oferta inicial.

Quando se faz uma análise do grau de satisfação dos envolvidos em função do ponto em que se situa o acordo no intervalo que vai da oferta inicial até a contraproposta – em outras palavras, o valor de X descrito em 5.5.5.3 – obtém-se o resultado mostrado na Figura 22.

O surpreendente, na Figura 22, é que não se observa um grau de satisfação particularmente elevado na parte central do intervalo que vai da oferta inicial à contraproposta. Tal resultado parece desmentir categoricamente a idéia de que o “justo” seja o acordo equânime, em que ambas as partes cedem aproximadamente o mesmo tanto em relação às respectivas propostas. Pelo contrário, os pontos destoantes – com graus de satisfação superiores à média, é bom frisar – estão exatamente nos extremos.

---

<sup>106</sup> Conforme já comentado, este é um dos preceitos recomendado por Lewicki, Saunders & Minton [2002].



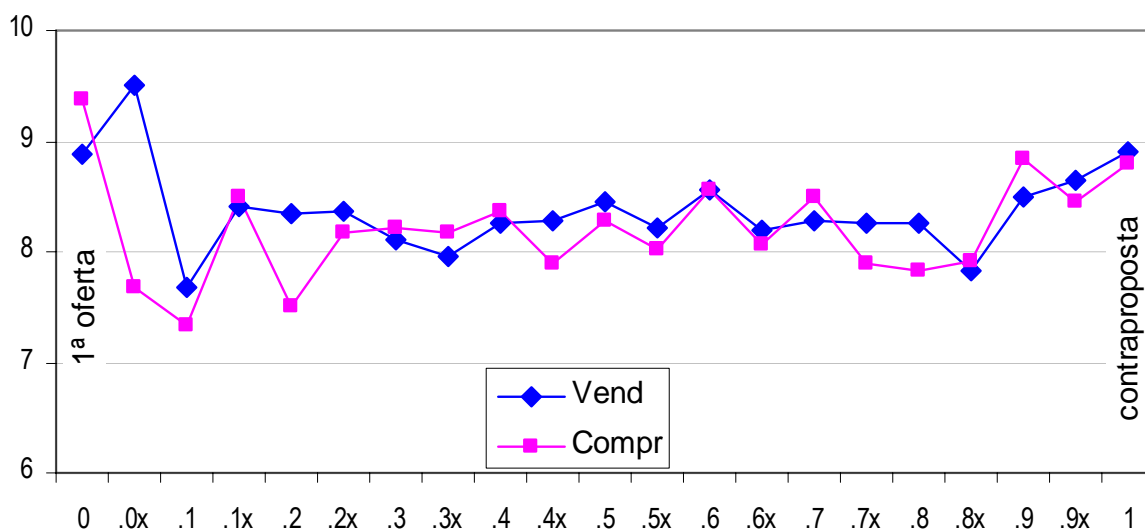


Figura 22. Grau de satisfação em relação à posição do valor do acordo entre a primeira oferta e a contraproposta

Dentre os pontos destoantes, o único que tem uma ocorrência mais significativa<sup>107</sup> é  $X = 1$  (acordo fechado no valor da contraproposta). Nos demais casos, os desvios podem ser creditados à baixa ocorrência naqueles pontos. Isto posto, a provável explicação para a elevada satisfação na situação em que  $X = 1$  está nos mecanismos de raciocínio e decisão descritos em 5.5.6.

## 5.6 A satisfação dos envolvidos

Assim que se concluísse o exercício, cada participante deveria registrar seu grau de satisfação com aquela negociação, numa escala de zero (muito insatisfeito) a dez (muito satisfeito), utilizando somente números inteiros.

Evidentemente, satisfação é um conceito subjetivo. Transformá-lo em número é um exercício que requer certa capacidade de abstração. Entretanto, a dinâmica em

<sup>107</sup> Ver Figura 18, em 5.5.5.3.

sala de aula sugere que este problema foi bem assimilado pelos participantes, que souberam, sem dificuldade, exprimir seu contentamento ou descontentamento em termos numéricos<sup>108</sup>.

Como primeiro passo na análise do sentimento dos envolvidos com relação àquela negociação, tenha-se em mente que o grau de satisfação obtido foi:

- Compradores: média de 8,31, desvio-padrão de 1,50;
- Vendedores: média de 8,44, desvio-padrão de 1,33.

### **5.6.1 Satisfação elevada para ambos os lados da negociação**

Como a amostra é grande, estes números levam à conclusão de que, pelo menos à primeira vista, parece não existir uma diferença significativa entre os graus de satisfação do vendedor e do comprador. Ao mesmo tempo, evidencia-se que, de um modo geral, houve uma grande satisfação com o resultado obtido, tanto para o vendedor como para o comprador<sup>109</sup>.

A Figura 23, que mostra as ocorrências de graus de satisfação atribuídos pelos participantes, permite constatar estas características.

A forte concentração nos graus de satisfação elevados, revelada na Figura 23, vai frontalmente contra o senso comum que diz que, num processo distributivo, a

---

<sup>108</sup> Não houve sequer um único caso de participante que tenha manifestado qualquer desconforto neste sentido.

<sup>109</sup> Considerando-se o conjunto de todos os vendedores e compradores, mais de 91,5% deles atribuiu um grau de satisfação maior ou igual a 7. E apenas 1,3% dos participantes atribuiu um grau de satisfação menor que 5.

satisfação dos envolvidos tende a ser diretamente proporcional à magnitude do superávit obtido.

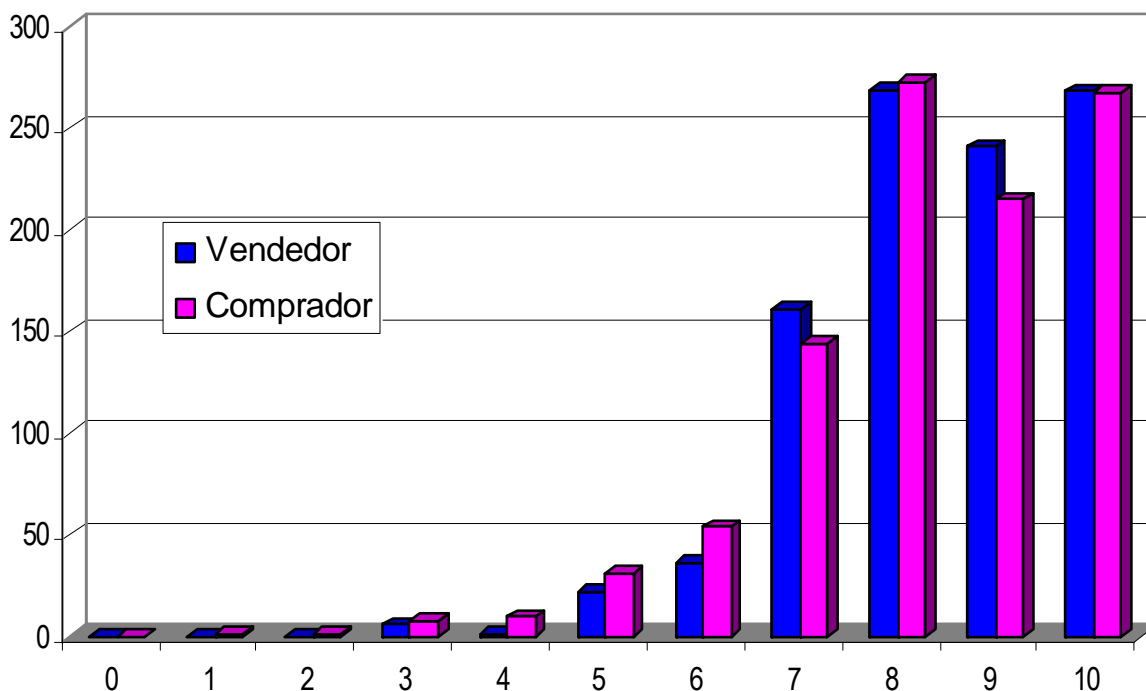


Figura 23. Ocorrências: graus de satisfação obtidos com o acordo

Ora, a própria definição de negociação distributiva estabelece que, considerando-se o vendedor e o comprador, as magnitudes de seus superávits são complementares: se uma cresce, a outra forçosamente decresce em igual extensão.

Se o senso comum correspondesse à verdade, seria de se esperar que a Figura 23 apresentasse uma distribuição mais ou menos homogênea, espalhada desde o grau 0 até o grau 10, tanto para o comprador como para o vendedor. Mas o que se observa é exatamente o oposto, ou seja, os casos de real insatisfação – assim considerados os graus abaixo de 5 – são praticamente inexistentes. Embora este tipo de detalhe não tenha sido

formalmente coletado quando da realização dos exercícios, conversas informais com os alunos que assim agiram, por ocasião da análise dos resultados, sugere que os poucos casos de insatisfação tenham mais a ver com o processo do que com o resultado em si<sup>110</sup>.

### 5.6.2 A correlação positiva na satisfação do vendedor e do comprador

Ainda de acordo com o senso comum, seria de se esperar que, num processo distributivo, os graus de satisfação do vendedor e do comprador deveriam caminhar em direções opostas: quanto mais satisfeito ficasse o comprador (por ter conseguido o acordo num preço baixo), a tendência seria de um vendedor crescentemente insatisfeito e vice-versa. Desta forma, a expectativa seria que as satisfações de ambos apresentassem um grau de correlação negativo.

Porém, uma análise mais apurada da amostra revela que estas duas variáveis, grau de satisfação do vendedor e grau de satisfação do comprador, apresentam uma correlação positiva, com coeficiente 0,323 e  $R^2 = 0,1$ . Ambas caminham na mesma direção, mas o grau de dependência entre elas é um tanto modesto. Porém, estes números podem ser enganosos, dada a alta concentração de graus de satisfação nos níveis mais elevados. Para permitir uma análise mais acurada, criou-se um caminho alternativo, que consiste em comparar os pares ordenados com uma distribuição aleatória. Como primeiro passo, foi definida a variável  $Y$ :

$$Y = | \text{satisfação do vendedor} - \text{satisfação do comprador} |$$

---

<sup>110</sup> Hegtvedt & Killian [1999].

Por definição,  $Y$  é um número inteiro, que pode variar de zero (se o vendedor e o comprador atribuírem, ambos, um mesmo grau de satisfação) até 10 (se um deles atribuir satisfação mínima e o outro, satisfação máxima).

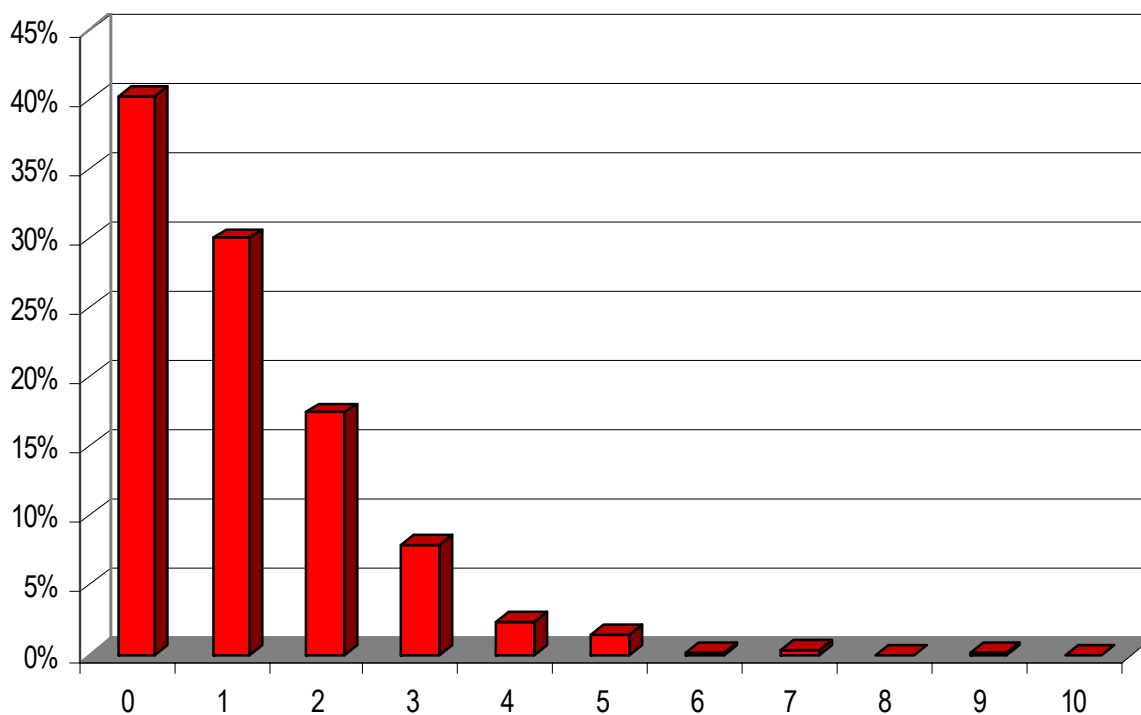


Figura 24. Ocorrências: diferenças entre os graus de satisfação dos envolvidos

A distribuição de  $Y$ , que pode ser observada na Figura 24, demonstra que, em 40% dos casos, o vendedor e o comprador atribuíram um mesmo valor à satisfação obtida com o acordo.

Constata-se ainda, na Figura 24, que o conjunto formado por  $Y = 0$  e  $Y = 1$  (vendedor e comprador muito alinhados entre si) compreende 70% dos acordos fechados. Quando se englobam também os casos em que  $Y = 2$  e  $Y = 3$ , chega-se ao total de 96% da amostra, ou seja: em apenas 4% das duplas observou-se uma diferença de 4 pontos ou mais entre os graus de satisfação obtidos pelo vendedor e pelo comprador.

Como já explicado, esta sintonia entre as satisfações obtidas pelo vendedor e pelo comprador ocorreu sem que um dos lados soubesse qual seria o valor atribuído pelo outro, fato que torna esse resultado ainda mais eloqüente.

Em seguida, os graus de satisfação observados foram classificados aleatoriamente (ou seja, as duplas originais foram quebradas e formaram-se, randomicamente, novos pares de vendedor e comprador). Isto feito, calculou-se novamente a diferença nos graus de satisfação dos envolvidos, obtendo-se agora uma nova variável  $Y_{aleat}$ .

Supondo que os graus de satisfação do vendedor e do comprador fossem de fato duas variáveis independentes entre si, a distribuição esperada de  $Y_{aleat}$  seria a mostrada na Figura 25: a maior concentração estaria em  $Y_{aleat} = 1$ , seguida de  $Y_{aleat} = 2$  e, num terceiro lugar,  $Y_{aleat} = 0$ .

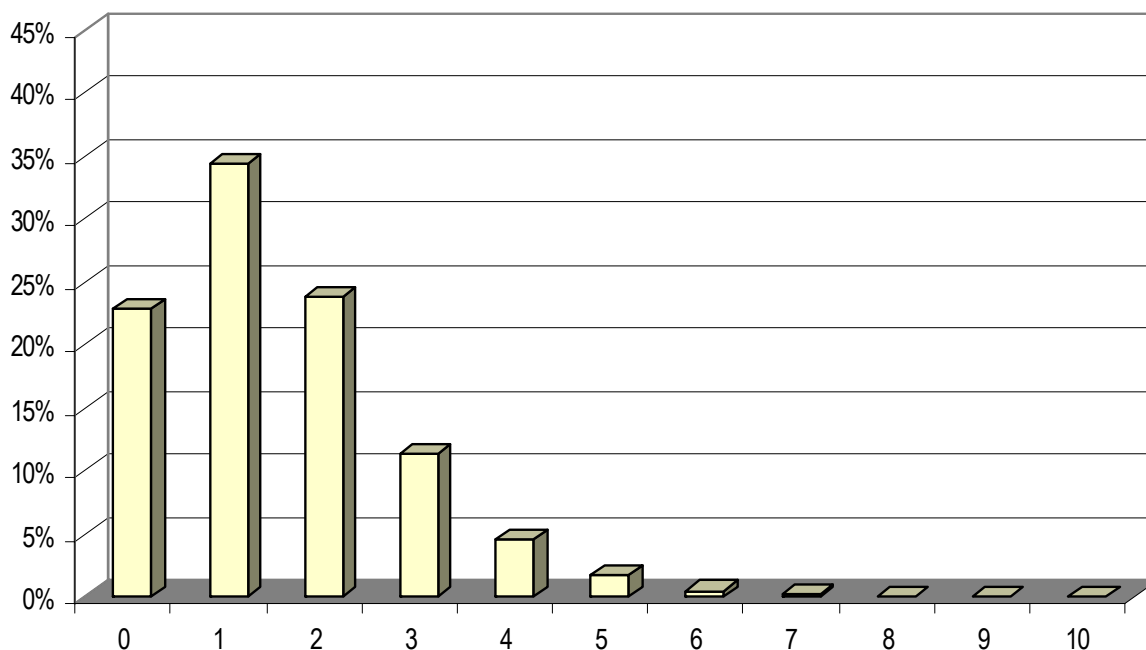


Figura 25. Ocorrências: diferenças entre os graus de satisfação dos envolvidos, se a distribuição fosse aleatória

Combinando-se as informações que geraram a Figura 24 e a Figura 25, obtém-se a Figura 26, permitindo uma visualização ainda mais clara do fenômeno observado.

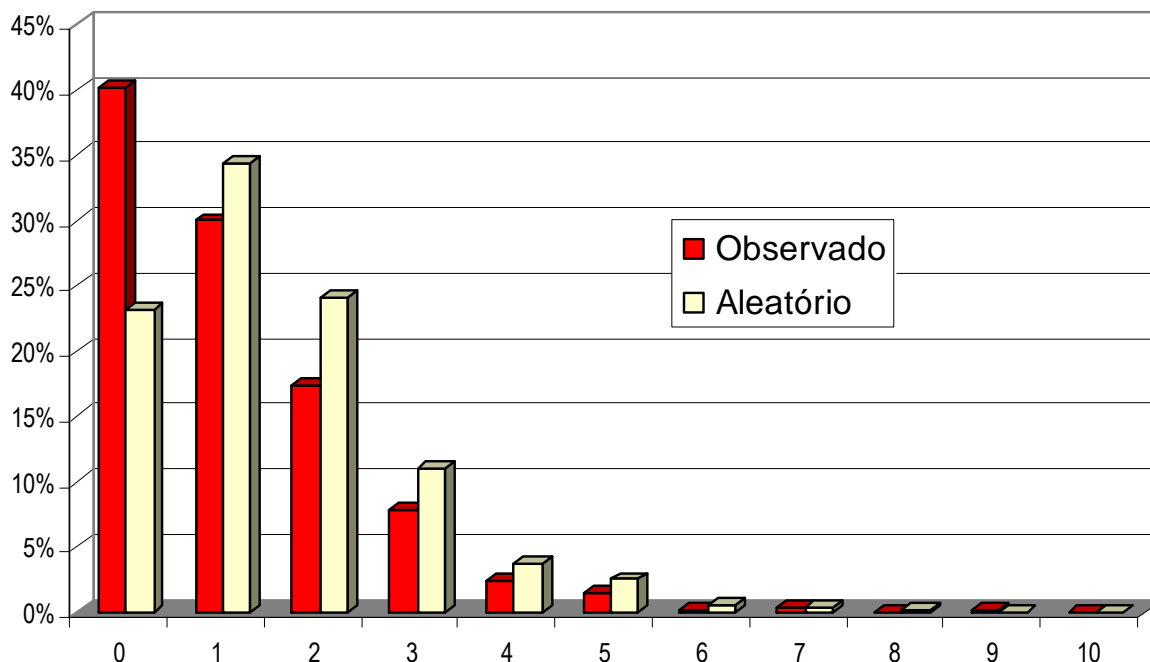


Figura 26. Ocorrências: graus de satisfação dos envolvidos, observado e aleatório

Na Figura 26 pode-se constatar, de forma inequívoca, que existe uma diferença significativa entre o que seria uma distribuição aleatória<sup>111</sup> e o que foi observado na realidade. Destaque-se particularmente a situação em que  $Y = 0$ , ou seja, o vendedor e o comprador apresentaram um mesmo grau de satisfação

Isto, somado ao grau de correlação, afasta totalmente a hipótese de independência entre as satisfações do vendedor e do comprador.

<sup>111</sup> Ou seja, se de fato se confirmasse a suposta independência entre os graus de satisfação do vendedor e do comprador.

### 5.6.3 A satisfação dos envolvidos em função do valor do acordo

Como seria de se esperar, constatou-se na amostra que o grau de satisfação dos envolvidos segue um padrão até certo ponto previsível: observa-se um aumento no grau de satisfação do vendedor à medida que aumenta o preço; ao mesmo tempo, constata-se uma queda no grau de satisfação do comprador.

Estes movimentos podem ser confirmados na Figura 27, que mostra também as respectivas retas de tendência, para os negócios situados dentro da zona de acordo.

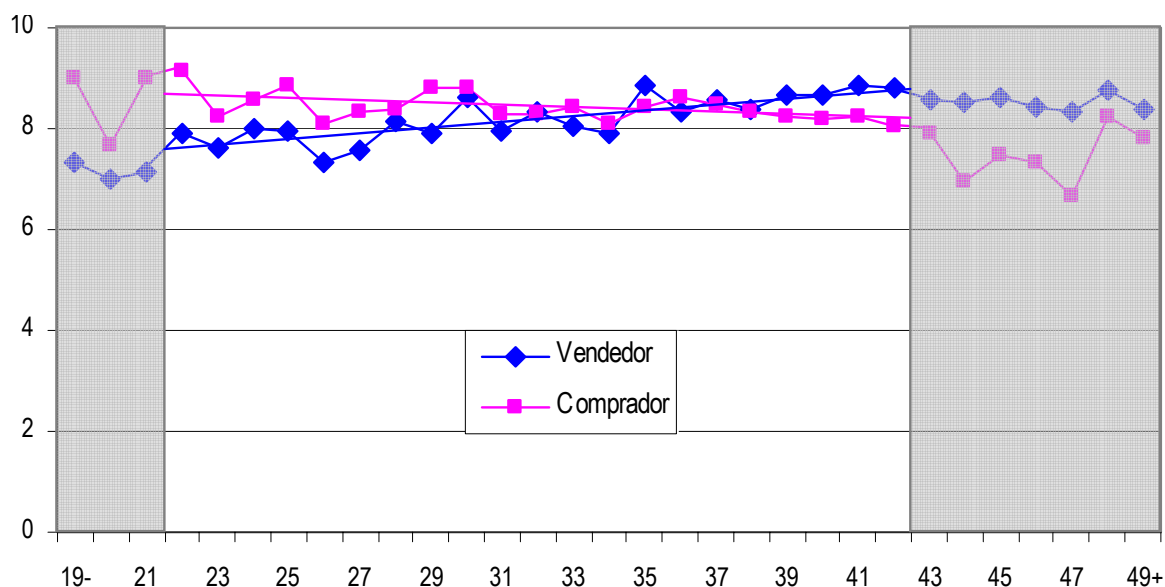


Figura 27. Graus de satisfação dos envolvidos em função do valor do acordo

Isto, à primeira vista, estaria em desacordo com o que foi visto em 5.5.2: afinal, se a correlação entre os graus de satisfação de ambos é positiva, isto não deveria aparecer na Figura 27?

A resposta a esta questão requer algumas considerações adicionais. Em primeiro lugar, conforme demonstra a própria Figura 27, a amplitude de variação nos graus



de satisfação médios, tanto para o vendedor como para o comprador, restringe-se a um espaço bastante limitado (oscila entre 7 e 9) e não se distribui, como freqüentemente se supõe, no intervalo que vai de zero a dez. Isto é ainda mais verdadeiro quando se consideram somente os negócios fechados dentro da zona de acordo<sup>112</sup>, excluindo-se as duas laterais sombreadas do gráfico. Em segundo lugar, a inclinação das respectivas retas de tendência é igualmente bastante modesta.

A análise da amostra revela que, embora de fato exista alguma correlação entre o grau de satisfação dos envolvidos e o valor final do acordo, o  $R^2$  é, em ambos os casos, muito baixo:

- O grau de satisfação do vendedor e o valor do acordo apresentam um coeficiente de correlação 0,20, com  $R^2 = 0,04$ ;
- O grau de satisfação do comprador e o valor do acordo apresentam um coeficiente de correlação -0,16, com  $R^2 = 0,02$ .

O conjunto das observações acima sugere algo que, à primeira vista, poderia soar como o mais completo contra-senso: o valor final do acordo parece não exercer uma influência significativa sobre o grau de satisfação, seja do vendedor, seja do comprador.

Porém, como se constatará mais adiante, certos pressupostos do senso comum possivelmente não se observam no mundo real – pelo menos, não com a intensidade imaginada.

---

**112** Conforme já mencionado, negócios fechados fora da zona de acordo (ou mesmo no seu limite, com superávit igual a zero para uma das partes) freqüentemente trazem carga emocional e outros fatores que podem mascarar a análise.

### 5.6.4 A satisfação dos envolvidos em função do valor da oferta inicial

A Figura 28 mostra qual foi a satisfação final do vendedor após uma oferta inicial do vendedor e vice-versa.

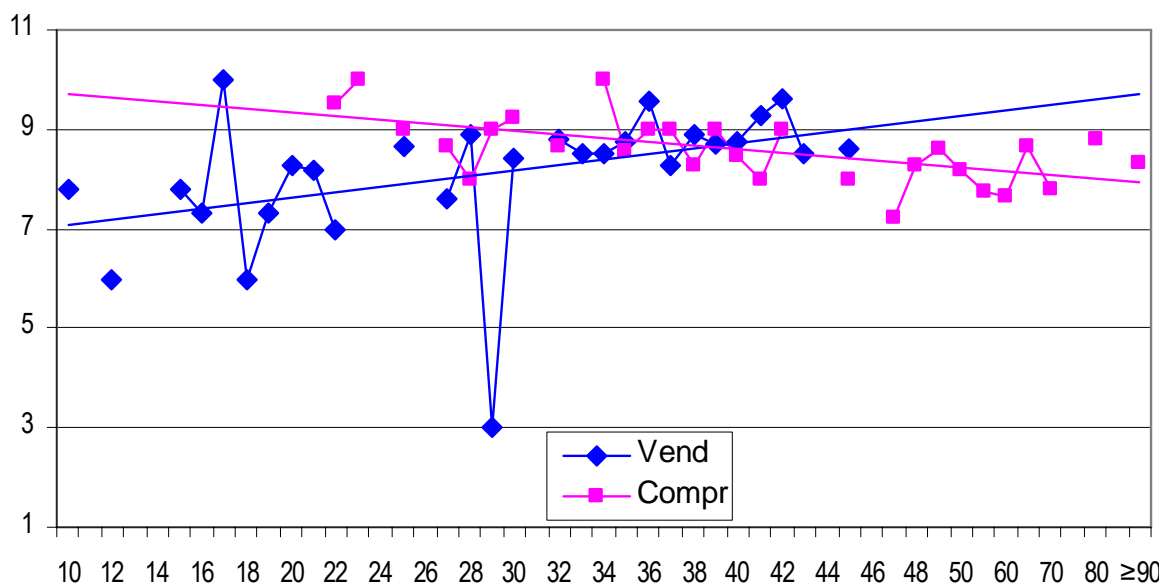


Figura 28. Graus de satisfação dos envolvidos em função da oferta inicial do oponente

Ainda que também isto possa parecer um contra-senso, a satisfação dos envolvidos está mais fortemente associada à oferta inicial do oponente do que ao valor do acordo fechado. Porém, mesmo aqui a influência é modesta e a expressão “mais fortemente associada” tem que ser lida com cautela.

A análise da amostra confirma que, apesar de existir alguma correlação entre o grau de satisfação dos envolvidos e o valor da oferta inicial, também nestes casos o  $R^2$  é baixo, ainda que superior ao observado na relação entre a satisfação e o valor do acordo final:

- O grau de satisfação do vendedor e o valor da oferta inicial do comprador apresentam um coeficiente de correlação 0,23, com  $R^2 = 0,05$ ;

- O grau de satisfação do comprador e o valor da oferta inicial do vendedor apresentam um coeficiente de correlação -0,16, com  $R^2 = 0,03$ .

A conclusão que emerge das Figuras 27 e 28 é que, aparentemente, o grau de satisfação de cada um dos envolvidos numa negociação distributiva não é significativamente influenciado pelo valor final do acordo – em outras palavras, a satisfação não parece estar claramente ligada ao ganho objetivo assegurado no superávit.

Também se conclui que o grau de satisfação dos envolvidos não é muito influenciado pelo valor da oferta inicial do oponente.

Resta, portanto, buscar explicações plausíveis para estes comportamentos que, de certa forma, contrariam o que preconiza o senso comum.

O Capítulo 6 tece algumas conclusões e propõe possíveis explicações para os resultados observados.

## **6 Conclusões**

Como já se mencionou ao longo do Capítulo 5, os resultados encontrados na análise permitem algumas conclusões que confirmam o esperado, ao passo que outras causaram uma certa surpresa, pelo menos num primeiro momento.

### **6.1 A satisfação dos envolvidos**

O primeiro grande bloco a ser consolidado é o que diz respeito ao grau de satisfação dos envolvidos na negociação distributiva.

#### **6.1.1 Correlação positiva na satisfação do vendedor e do comprador**

Um dos aspectos mais surpreendentes confirmados nesta pesquisa se choca frontalmente com a aquilo que usualmente se pensa sobre o grau de satisfação dos envolvidos num processo de negociação distributiva.

Segundo o folclore, quando se aumenta o valor do acordo, o vendedor fica mais satisfeito e o comprador fica mais aborrecido; quando o valor do acordo diminui, observa-se o inverso. Portanto, diz o senso comum, as duas partes têm seus graus de satisfação negativamente correlacionados – isto é, se um sobe, o outro desce e vice-versa.

Todavia, ao contrário do que se imagina, os envolvidos não têm satisfação inversamente correlacionada. Pelo contrário, se um deles fica feliz com a negociação, é provável que o outro também fique; e se um deles se aborrece, é igualmente provável que o oponente também se aborreça.

Mais que isso, os resultados demonstram que esta correlação positiva ocorre independentemente do valor do acordo final e da seqüência de ofertas e contrapropostas.

### **6.1.2 A satisfação dos envolvidos é sempre elevada**

Outra constatação importante é que, numa negociação distributiva, salvo casos relacionados a clima emocional negativo, se existir uma zona de acordo positiva, a satisfação dos dois lados envolvidos situa-se sempre em níveis elevados, qualquer que seja o valor do acordo final e qualquer que tenha sido a seqüência de ofertas e contrapropostas. Aparentemente, os raros casos de insatisfação estavam sempre ligados a um desconforto com o processo de discussão, e não com o valor final do acordo.

Visto por outro ângulo, pode-se dizer que o principal elemento que causa aborrecimento aos participantes numa negociação distributiva parece ser a parte subjetiva da negociação, ou seja: o tratamento dedicado ao outro, a forma polida ou rude como são conduzidas as conversações, o interesse em ouvir o outro lado, a maneira pela qual se sinaliza respeito mútuo etc. Portanto, se for evitado o componente emocional, os envolvidos provavelmente terão sempre um grau de satisfação elevado.

### **6.1.3 O valor do acordo exerce pouca influência sobre a satisfação**

Possivelmente, este é o resultado mais surpreendente encontrado na base de dados: numa negociação distributiva, o valor final do acordo (que, por sua vez, define o tamanho do superávit obtido por cada uma das partes) exerce uma influência irrisória sobre o grau de satisfação dos envolvidos.

Em outras palavras, o que salta aos olhos, nos dados coletados, é o fato de que alguém sentir-se muito feliz com um superávit diminuto é tão plausível quanto a possibilidade de alguém se aborrecer, mesmo que tenha conseguido um polpudo superávit.

#### 6.1.4 O que gera a satisfação ou a insatisfação

No Capítulo 4 (Metodologia) existe, em 4.1.5.1, um comentário que, se corretamente explorado, pode lançar luz sobre o entendimento dos mecanismos que fazem com que alguém se sinta satisfeito ou insatisfeito numa negociação distributiva. Ali se descreve o desejo, incontáveis vezes manifesto pelos alunos, no sentido de alterar (leia-se: reduzir) seu próprio grau de satisfação, após tomar conhecimento do preço de reserva do oponente.

Ao longo do período de coleta dos dados, este aspecto foi informalmente tratado com os participantes no momento da análise do exercício. A conclusão, que à primeira vista não parece fazer nenhum sentido, é deveras surpreendente. O que emergiu – e, infelizmente, não há documentação formal para comprovar isso – é que, como regra geral, o grau de satisfação dos envolvidos parece estar de fato associado a dois aspectos:

1. A já mencionada forma pela qual se conduziu o processo. Se houve respeito de parte a parte, se não houve a sensação de que o oponente estava tentando ser desleal e se há uma percepção de confiança entre os envolvidos, isto aumenta substancialmente a satisfação de ambos os lados<sup>113</sup>;

---

<sup>113</sup> Este parece ser o melhor *rationale* disponível para explicar o fato de que ambos têm seus graus de satisfação positivamente correlacionados: afinal, numa

2. O que se imagina que tenha sido o superávit do oponente. Note-se que esta expressão “*o que se imagina*” está intimamente associada ao fato de que existe uma inexorável assimetria de informações. Em outras palavras, os indícios sugerem que o participante fica satisfeito em duas circunstâncias:

2.1. Se tiver uma postura mais competitiva, quando imagina que conseguiu obter para si a quase totalidade do valor a ser rateado entre as partes (ou, dito de outra forma, quando acredita que se apoderou da maior parcela do superávit);

2.2. Se tiver uma postura mais cooperativa, quando imagina que o rateio entre as partes tenha sido mais ou menos equânime (ou, em outras palavras, que o superávit de cada um tenha sido similar ao do oponente).

O item 2 e seus desdobramentos 2.1 e 2.2, acima, parecem ser de uma clareza cristalina: na grande maioria dos casos, o que deixa as pessoas satisfeitas ou aborrecidas não é a realidade objetiva, mas sim a realidade percebida – ou, como freqüentemente se comentava em sala de aula, a ilusão (*sic*) de ter fechado um bom negócio.

Esta explicação começou a tomar corpo durante a fase de levantamento dos dados. Na medida em que os alunos se irritavam ao tomar conhecimento do preço de reserva alheio, foi ficando cada vez mais evidente que o que importa não é o fato concreto e objetivo, mas sim a lente pela qual se enxerga o próprio desempenho na negociação.

---

negociação marcada pela disputa competitiva, o clima emocional geralmente ou é bom para ambos, ou é negativo para ambos.

### **6.1.5 Administrando o grau de satisfação do oponente**

Em sendo isto tudo verdade – e uma amostra com mais de 1.000 casos parece falar por si só – pode-se definir uma abordagem muito interessante para conduzir negociações distributivas.

Considerem-se estes três aspectos:

1. Se um dos lados obtém um resultado satisfatório, isto não significa que o oponente se aborrecerá. Pelo contrário, os resultados desta pesquisa mostram que a satisfação do vendedor e do comprador caminha lado a lado, no mesmo sentido;
2. O valor final do acordo não exerce influência significativa sobre a satisfação do oponente, exceto nos casos em que se chega muito perto do limite do preço de reserva, ou em que este seja ultrapassado;
3. Se não houver componente emocional, cada um dos lados estará sempre propenso a sentir-se satisfeito.

Se isto for verdadeiro – e a análise no Capítulo 5 parece falar por si só – então a conclusão inevitável é que, se a negociação for corretamente administrada, é possível apropriar-se da quase totalidade do superávit e, ainda assim, proporcionar ao oponente um elevado grau de satisfação com o acordo fechado, qualquer que seja o valor consensado entre as partes.

Visto por outro prisma, parece que a chave para se conseguir um acordo excelente do ponto de vista material (ou seja, apropriando-se de elevada parcela do superávit) e, ao mesmo tempo, preservar a relação, evitando mágoas e ressentimentos, requer um procedimento que passa por dois pontos:



1. Omitir qualquer informação que permita ao oponente inferir o preço de reserva e, ao mesmo tempo, sinalizar para este último que já se chegou ao limite, mesmo que ainda reste uma ampla margem para manobra<sup>114</sup>;
2. Tomar todos os cuidados possíveis para evitar que o componente emocional prejudique o clima da negociação.

### **6.1.6 A importância de assegurar a satisfação do oponente**

Conforme se explicou nos capítulos iniciais, o mundo real dificilmente tem negociações que sejam só distributivas ou só integrativas. Quase sempre, estes dois aspectos se combinam, com diferentes graus de intensidade.

No ambiente dos negócios, mesmo que a negociação seja predominantemente distributiva (por exemplo, a compra de um insumo que é uma *commodity*), é fundamental assegurar que o oponente sempre saia satisfeito da mesa de negociação: afinal, esta é a melhor garantia de que ele continuará fornecendo aquela matéria-prima e, mais que isso, se esforçará para fazê-lo com qualidade e pontualidade.

Portanto, embora no momento do exercício se tenha deliberadamente cerceado a possibilidade de relacionamento futuro – e assim se fez para facilitar a compreensão do componente distributivo – o mundo real exige que se tomem todos os cuidados na preservação dos relacionamentos, mesmo que não haja, naquele momento, uma clara visão sobre como será o porvir.

---

**114** Sobre o problema ético ligado à omissão de informações, veja-se a discussão em 3.9.

## 6.2 Oferta inicial, contraproposta e valor do acordo

Também se evidenciou, na análise dos dados, que a oferta inicial exerce influência sobre o valor final do acordo, o que já era esperado com base em estudos anteriores realizados no exterior.

Porém, o que também se constatou é que a contraproposta exerce uma influência ainda maior sobre o valor final do acordo.

Destas duas constatações, derivam duas táticas para condução de negociações distributivas.

### 6.2.1 Tática 1: delegar a oferta inicial ao oponente

Através desta tática, minimiza-se a possibilidade de fazer ao oponente uma oferta que supere suas expectativas<sup>115</sup>.

Quando se pede que o oponente se manifeste em primeiro lugar, seria particularmente interessante rejeitar a primeira oferta – qualquer que fosse – e polidamente pedir uma segunda, sem apresentar nenhuma contraproposta<sup>116</sup>.

Com base nestas duas manifestações consecutivas do oponente e levando-se em conta que a proporcionalidade destas duas propostas seqüenciais já sinaliza qual é o real preço de reserva do oponente<sup>117</sup>, é possível, a partir de então, fazer uma

---

115 Ver 5.5.4.2.

116 Conforme já visto em 5.4.4.2, isto não causará nenhum abalo no processo de negociação, desde que se tome o devido cuidado com o componente emocional.

117 Ver 5.4.4.1.

contraproposta que ancore a negociação numa zona próxima ao provável preço de reserva do oponente.

Vale enfatizar que, quando se tomam todos os cuidados para evitar um clima de reações emocionais negativas, mesmo que o acordo final fique bem próximo do preço de reserva do oponente – em outras palavras, conseguiu-se a apropriação da quase totalidade do superávit disponível – é bem provável que, pelas razões já descritas, o oponente ainda se sinta bastante satisfeito com o resultado final da negociação. Afinal, ele também vai obter um superávit que, pela sua percepção, será muito bom.

### **6.2.2 Tática 2: ancorar a negociação através da oferta inicial**

Num procedimento alternativo, outra tática para conduzir uma negociação distributiva – esta defendida por Thompson [2000] – seria fazer a oferta inicial, ancorando o processo a partir de um valor baixo na compra ou alto na venda.

Entretanto, segundo se viu em 5.5.3.1, é essencial que esta oferta inicial esteja solidamente embasada em argumentos que lhe confirmem legitimidade e credibilidade.

### **6.2.3 Qual das táticas é melhor?**

Talvez esta pergunta não comporte uma, mas sim várias respostas. Tomando-se por base os resultados observados, os indícios sugerem que ambas têm chances aparentemente similares de gerar um bom resultado – aqui subentendido como uma grande parcela superávit, associada à preservação do relacionamento com o oponente.

As vantagens e os riscos de dar ou não o primeiro passo estão descritos em 5.5.4.1 e 5.5.4.2. A escolha de uma das táticas dependerá do contexto e de preferências pessoais. Mas, se bem administradas, é provável que ambas gerarão um bom superávit para quem as aplica.

### **6.3 Sugestões para novas pesquisas**

Ao longo do texto, foram identificados alguns nichos que apresentam bom potencial para render interessantes investigações sobre o comportamento do executivo brasileiro perante negociações.

#### **6.3.1 Aprofundamento das negociações distributivas**

Primeiramente, vários aspectos relevantes não foram coletados, dada a imprescindível necessidade de procedimentos simplificados numa pesquisa extensiva. Porém, numa investigação realizada com grupos menores, é perfeitamente viável solicitar, por exemplo, que cada participante escreva, antes de iniciar a negociação, qual será seu preço-alvo e seu preço de reserva. Isto poderá lançar uma luz adicional sobre o entendimento dos graus de satisfação, especialmente nos pontos mais próximos dos limites da zona de acordo.

Outro aspecto que mereceria uma exploração mais detalhada é o processo da “dança” da negociação. Nesta pesquisa, foram registradas somente a primeira e a segunda oferta. É possível que, com o registro completo do processo, anotando-se cada passo até que se chegue ao acordo, possam vir à tona outras revelações valiosas.

Outra possibilidade atraente é fazer uma coleta sistemática sobre a variável tempo, a fim de identificar a influência da situação comentada em 4.1.4. Seria

especialmente interessante modificar o texto do exercício para provocar um cenário de impasse e, em seguida, avaliar a interferência do tempo como fator de pressão, inclusive aprofundando a análise do efeito de ultimatoss num processo distributivo.

Outra possibilidade que se vislumbra é a modificação do texto do exercício para forçar um dos lados a fazer duas propostas consecutivas, antes que haja uma contraproposta do oponente. Na conclusão deste relatório, ficou a clara sensação de que este ponto é uma mina a ser garimpada com mais cuidado. Uma pesquisa futura que explorasse este contexto seria de grande valia para preencher algumas lacunas quanto ao comportamento do executivo em negociações.

Também emerge como uma possibilidade a investigação sobre o tema persuasão, ou seja, de que forma se deve estruturar a argumentação para que se ampliem as chances de que ela seja aceita pelo oponente. Este assunto é relevante não só para negociações distributivas, mas para negociações em geral, o que remete a outros tipos de estudos.

### **6.3.2 Ampliação do foco do estudo**

Naturalmente, é preciso também ampliar o leque e partir para pesquisas exploratórias focadas noutros contextos de negociação. O mais evidente é a oportunidade de se estudarem os mecanismos de uma negociação integrativa. Mas há outros como, por exemplo, o estudo de negociações em grupos de interesses, a investigação das negociações realizadas sob desequilíbrio de poder, análises referentes a mediação e arbitragem, questões ligadas a gênero, problemas de negociações inter-grupos e intra-grupos, influência do clima emocional, negociações transculturais etc.

Vale a pena, igualmente, investir em linhas mais tênues, como por exemplo a transparência no compartilhamento de informações e a questão do sentimento de justiça na divisão do superávit, entre outros.

### **6.3.3 Mudanças metodológicas**

Finalmente, há que se considerar que a adoção de novos recursos metodológicos poderá dirimir alguns pontos nebulosos.

Sob este aspecto, a lacuna mais evidente é a mencionada em 4.1.3.1, ou seja, criar alguma simulação para avaliar se, sob a perspectiva de um ganho material (seja em dinheiro ou sob outra forma), há alguma mudança real de comportamento.

Igualmente, há outras inovações que poderão ampliar as possibilidades de estudos. Por exemplo, simulações realizadas tendo-se um computador como instrumento de mediação (ou seja, dois alunos negociam entre si, mas através do computador) podem oferecer uma riqueza ímpar de detalhes, com minucioso registro dos movimentos realizados, dos tempos envolvidos etc. Porém, isto tem como contrapartida a perda do processo face a face, cuja relevância também não é plenamente conhecida quando comparada às negociações mediadas por sistema eletrônico.

Enfim, as possibilidades são muitas, num campo de estudos desafiador e relativamente pouco explorado.



## **Exercício: Mulher Maravilha (\*)** *(Instruções confidenciais para a PlastiFlex)*

Você trabalha na PlastiFlex, uma empresa industrial de porte médio. A firma produz uma ampla linha de artigos plásticos de uso doméstico. Você está nesse emprego há mais de dez anos. Seu cargo é de Gerente de Compras mas, por ter longa amizade com o proprietário da empresa, acaba atuando mais na assessoria geral a este último, gozando da mais absoluta confiança.

Apesar do histórico de crescimento saudável e sustentado ao longo do tempo, a PlastiFlex andou enfrentando uma série de dificuldades, principalmente devido aos artigos plásticos importados, que têm preço baixo e qualidade razoável.

Para enfrentar a concorrência, o proprietário resolveu comprar uma nova injetora de plástico. Além de ter muito mais precisão, conseguindo produtos de qualidade superior, esta nova máquina reduz bastante os custos de produção, pois elimina as perdas de matéria-prima e, como sua operação é muito mais simples, diminui também os gastos com mão-de-obra.

Como essa nova injetora era um equipamento muito caro, o dono da empresa decidiu comprá-la parcelada, na expectativa de que seu próprio rendimento pagasse pelo menos boa parte das prestações. Nos primeiros seis meses, tudo foi muito bem: a nova injetora trabalhou a todo vapor, conseguindo gerar recursos suficientes para cobrir o financiamento, cujas parcelas são de \$ 19.000,00 mensais. Mas, há cerca de duas semanas, houve o cancelamento de uma grande encomenda, cuja receita era esperada para pagar a prestação deste mês. Parte do pedido, inclusive, já havia sido produzida, complicando um pouco mais a situação.

Como a prestação vence na semana que vem, o proprietário da PlastiFlex concluiu que o melhor a fazer seria vender a mais velha das injetoras antigas. Assim, na semana passada, apesar de você ser Gerente de Compras, ele pediu que você desse um jeito de passar para a frente a tal máquina velha. A instrução foi clara: obter o máximo valor possível, mas a venda deveria ser feita até o final desta semana.

Assim que recebeu a missão, você foi examinar a tal máquina, que o pessoal da fábrica apelidou de Mulher Maravilha devido às diversas estrelas estampadas nas laterais. Procurando preparar-se para cumprir o seu papel, você conversou com o chefe da fábrica. Ele disse que tal máquina estava em bom estado e que ainda agüentaria por mais uns bons anos, principalmente porque sempre se fez uma cuidadosa manutenção, preventiva e corretiva.

A seguir, você entrou em contato com a Remáquinas, empresa especializada no comércio de máquinas industriais usadas. Explicou em detalhes a situação da máquina e recebeu, por telefone, uma oferta de \$ 22.000,00 para pagamento à vista. Apesar deste valor ser mais do que suficiente para pagar a prestação que venceria dentro de alguns dias, você achou que era pouco. Mas, por prudência, não descartou aquela empresa: visando manter as portas abertas, você disse que a máquina só estaria disponível para venda dentro de uma semana e que você voltaria a entrar em contato.

---

(\*) Caso preparado pelo Prof. Jaci C. Leite, da FGV-EAESP



Você informou-se melhor e descobriu que uma máquina daquelas, nova, custaria cerca de \$ 70.000,00. Segundo apurou, uma injetora em condições similares à que estava à venda teria um preço de mercado entre \$ 30.000,00 e \$ 45.000,00. Isto lhe pareceu coerente com a oferta feita pela Remáquinas, pois este tipo de empresa costuma de fato pagar 50% a 70% do valor pelo qual pretende revender.

Procurando obter um negócio melhor, você publicou um anúncio em vários jornais no último fim-de-semana. O retorno foi melhor que esperado: quatro interessados. O primeiro, que você atendeu pessoalmente, mostrou grande entusiasmo, examinou a máquina cuidadosamente e ficou de dar uma resposta no dia seguinte. O segundo e o terceiro visitaram a PlastiFlex quando você estava fora e foram, ambos, atendidos por um mecânico recém contratado, que era a única pessoa que estava na fábrica no horário do almoço. Segundo ele, os possíveis compradores eram o oposto um do outro: um era falante e demonstrava conhecer muito bem a máquina; o outro era um sujeito meio esquisito, caladão: olhou, olhou e não disse nada, nem mesmo o nome da empresa que possivelmente estaria interessada. Finalmente, uma quarta pessoa telefonou, perguntando qual seria o preço. Ao responder que esse assunto deveria ser tratado depois que a máquina fosse examinada pessoalmente, você teve a impressão de que se tratava apenas de um curioso qualquer, que não mais ligaria.

Sua esperança estava no primeiro candidato. Porém, ontem pela manhã, ele ligou dizendo que agradecia pela atenção, mas já havia comprado uma outra injetora, mais simples e mais barata, que bastava para suas necessidades. Você resolveu então esperar mais um dia para ver se não tinha um retorno daquele sujeito que, ao ser atendido pelo mecânico, demonstrou entusiasmo pela máquina ... mas o tempo estava passando e nada de contato.

Você já estava quase indo a falar com a Remáquinas quando recebeu uma ligação do terceiro candidato, o tal que foi descrito como caladão. Ele queria visitá-lo e tratar o assunto pessoalmente com você, marcando um encontro para hoje mesmo. Pelo telefone, ele foi até simpático e nem pareceu ser tão caladão quanto dissera o mecânico novato. Para melhorar suas chances de barganha, você até disse que tinha uma proposta pendente, mas que poderia de atendê-lo assim mesmo.

Diante das circunstâncias, não querendo assumir todo o ônus da decisão, você foi conversar com o proprietário da PlastiFlex. Prudentemente, você não contou que estava em vias de receber a visita de um interessado: disse apenas que a única oferta firme era da Remáquinas. O chefe mostrou-se um pouco desapontado com a proposta de \$ 22.000,00 mas deixou claro que, em última instância, você deveria fechar o negócio ainda hoje, a não ser que conseguisse algo melhor pela injetora. Mas deixou claro que você só pode vender à vista. Portanto, nem pensar em parcelamento, aluguel, *leasing*, permuta, sublocação ou o que quer que seja. Foi categórico: tenha que ser à vista, sem mais nada (ferramentas, assistência técnica etc).

Tendo em vista sua longa amizade com o chefe e considerando ainda que existe a possibilidade de ele transformar sua Gerência em Diretoria, você decidiu que valeria a pena um último esforço para fazer um bom negócio, vendendo a Mulher Maravilha pelo maior valor possível, à vista.

***Lembre-se de sua prioridade: vender a máquina. Lembre-se também da oferta da Remáquinas.***

**Este exercício, que está protegido por *copyright*, foi preparado pelo Prof. Jaci C. Leite, da FGV-EAESP. Tem como única finalidade ser usado em sala de aula no apoio ao aprendizado de conceitos sobre Negociação. Não deve ser tomado como exemplo de boa ou má administração, nem de valores éticos ou morais.**





## **Exercício: Mulher Maravilha (\*)** *(Instruções confidenciais para a Brindes Planeta)*

Você trabalha como Superintendente Geral da Brindes Planeta, empresa com pouco tempo de vida, mas muito bem sucedida. A firma produz brindes plásticos e vende para médias e grandes empresas, que compram produtos da Planeta para distribuí-los gratuitamente a seus próprios clientes e parceiros de negócio. A produção vem crescendo sem parar e a Planeta tem operado perto do limite de sua capacidade.

Há alguns dias, você foi procurado por um partido político que queria fazer uma encomenda de brindes para distribuir num comício programado para o mês que vem. Seria um valor razoável, da ordem de \$ 42.000,00. Mas, a seu ver, o mais importante seria se a Planeta pudesse entrar neste segmento, pois sempre existem eleições, inaugurações e outros eventos que acabam gerando boas oportunidades para quem atua com brindes. Fazer o nome no mercado, portanto, seria estrategicamente interessante, principalmente considerando o contexto de longo prazo.

Você foi então estudar o caso com o responsável pela produção, um sujeito meio esquisito, caladão, mas muito competente. Ele deixou claro que seria simplesmente impossível atender ao pedido do partido político, a não ser que a entrega fosse postergada em mais um mês, ou que se atrasassem as outras encomendas. De nada adiantou você explicar seu interesse estratégico naquele pedido: a situação era mesmo difícil de ser superada. Você levantou a possibilidade de trabalho em três turnos corridos, mas ele explicou que isto já vem sendo feito regularmente há meses, não existindo, portanto, qualquer possibilidade de aumentar a produção através de horas extras ou saídas similares: definitivamente, a fábrica estava operando no limite e o único jeito de aumentar a produção seria ampliar o maquinário.

Você resolveu então consultar o dono da empresa para discutir o que se poderia fazer para não perder aquela oportunidade de ouro. Você pensou em três hipóteses: subcontratar o serviço, comprar uma nova injetora de plásticos ou atrasar alguma outra encomenda. O dono da Planeta mostrou-se interessado, mas deixou claro que não concordaria em atrasar outros pedidos, assim como nem cogitava a hipótese de subcontratar serviços, pois acreditava que qualidade e pontualidade eram seus principais fatores de sucesso: era o tipo de risco que não valeria a pena correr. Disse também que sua capacidade de investimento estava esgotada: a firma vinha crescendo muito, os recursos estavam sendo totalmente reinvestidos e a maior parte deles estava sendo absorvida na construção de um novo galpão industrial, para onde a fábrica deveria mudar-se dentro de alguns meses.

Considerando que esta chance não deveria ser jogada pela janela, o dono da Brindes Planeta pediu-lhe que você tentasse solucionar este impasse. Sugeriu que você conversasse com o tal partido político e explicasse que agora não seria possível, mas que estaríamos muito interessados em atendê-los no futuro.

Você foi então falar com o representante do partido político e explicou a situação. Para sua surpresa, ele falou que tinha ótimas referências sobre os brindes da Planeta e insistiu em contratar seus serviços. Disse ainda que poderia até pagar adiantado. Percebendo tratar-se de uma excepcional oportunidade, você disse que daria um jeito e que ligaria em dois dias para confirmar a aceitação do pedido.

Além de ser um excelente negócio para a empresa, para você seria uma forma de se firmar diante do dono da Planeta, mostrando competência e dedicação ... o que, provavelmente, acabaria revertendo em seu próprio benefício. Você foi conversar

(\*) Caso preparado pelo Prof. Jaci C. Leite, da FGV-EAESP



novamente com o responsável pela produção. Ele disse que o ideal seria comprar uma nova máquina injetora de plásticos, dessas bem modernas, por \$ 170.000,00. Você explicou que tal valor estava fora de cogitação e ele deu outra sugestão: por que não comprar uma injetora mais modesta, talvez mesmo usada? Uma máquina mais simples, nova, custaria, segundo ele, em torno de \$ 80.000,00, talvez mais.

Mas mesmo este valor estava além de sua capacidade imediata de investimento. Você passou a trabalhar com a idéia de comprar uma máquina usada, desde que estivesse em boas condições. Foi então pesquisar num jornal de grande circulação e viu o anúncio de uma empresa chamada PlastiFlex, que estava vendendo uma injetora. De acordo com o texto do jornal, era uma máquina usada que estaria em excelente condição de funcionamento, sendo oferecida “a preço de ocasião”.

Como você não entende nada de mecânica e máquinas, pediu ao chefe da produção que fosse até lá, examinasse a tal máquina e descobrisse o que exatamente significa “preço de ocasião”. Ele voltou dizendo que a injetora que estava à venda era meio antiquada mas, mesmo assim, seria mais do que suficiente para absorver a demanda daquele momento, havendo até uma certa folga para atender o partido político. Falou também que ela aparentava excepcional estado de conservação: era praticamente nova. Mas, sobre preço e condições de pagamento, ele explicou que a pessoa que o atendeu não sabia de detalhes: a única informação adicional que conseguiu foi que o pessoal da PlastiFlex chamava tal injetora de Mulher Maravilha, mas não havia entendido bem o porquê e arriscou um palpite: talvez fosse por se tratar de uma máquina forte e resistente ... ou, quem sabe, poderia ser uma forma jocosa de insinuar que a máquina não era nem um pouco confiável. Ele avaliou que, dado o aparente estado de conservação, um bom preço seria entre \$ 40.000,00 e \$ 50.000,00. Disse ainda que, durante a visita, havia outro sujeito examinando a máquina, falante, expansivo, que olhou cada detalhe e explicitou várias vezes que estava muito interessado na compra. E alertou que essa história de “Mulher Maravilha” poderia ser uma tremenda enrascada: ele não se responsabilizava pelo estado da máquina: parecia estar boa, mas nunca se tem certeza.

Você tentou então saber, em empresas que revendem máquinas usadas, quanto custaria uma injetora como aquela que estava à venda na PlastiFlex. Encontrou, na Remáquinas, uma máquina igualzinha por \$ 45.000,00, a qual estaria disponível dentro de uma semana. Ainda estava um pouco acima do valor do contrato com o partido político, é verdade, mas já estava quase chegando lá.

Você percebeu que talvez conseguisse comprar a tal da Mulher Maravilha por um preço mais em conta, ou quem sabe até pelos mesmos \$ 45.000, dado o estado de conservação. Se ficasse abaixo dos \$ 42.000 que seriam pagos pelo partido político, melhor ainda: dava-se um jeito nos custos de insumos e mão-de-obra. Seria possível atender a demanda, ficar com mais uma máquina quase nova e, acima de tudo, entrar nesse novo segmento de mercado, muito promissor.

Assim, você ligou para a PlastiFlex e falou com o Gerente de Compras, que era o encarregado da venda da máquina. Ele disse que tinha uma oferta pendente, mas que a injetora continuava disponível. Presumindo que a oferta pendente deveria ser do tal sujeito falante, você marcou uma reunião para ainda hoje. A seu ver, não convinha esperar, porque tal pessoa poderia resolver comprar a máquina e, aí, ficaria mais difícil viabilizar o atendimento daquele pedido do partido político.

***Lembre-se de sua prioridade: comprar a máquina. Lembre-se também da oferta da Remáquinas.***

**Este exercício, que está protegido por *copyright*, foi preparado pelo Prof. Jaci C. Leite, da FGV-EAESP. Tem como única finalidade ser usado em sala de aula no apoio ao aprendizado de conceitos sobre Negociação. Não deve ser tomado como exemplo de boa ou má administração, nem de valores éticos ou morais.**



## **Exercício: Mulher Maravilha (\*)** *(Fechamento do acordo)*

Use esta folha para anotar os resultados da negociação.

### **1. Participantes do exercício:**

PlastiFlex (vendendo a máquina): \_\_\_\_\_

Brindes Planeta (comprando a máquina): \_\_\_\_\_

### **2. Dinâmica da negociação - ofertas e contra-ofertas:**

Primeira oferta: \$ \_\_\_\_\_, feita por \_\_\_\_\_.

Segunda oferta (se houve): \$ \_\_\_\_\_, feita por \_\_\_\_\_.

Valor do acordo final: \$ \_\_\_\_\_

### **3. Grau de satisfação dos participantes:**

Assim que for fechado o acordo, cada um dos participantes deve marcar uma nota exprimindo seu grau de satisfação com o negócio fechado, indo de 0 (muito insatisfeito) a 10 (muito satisfeito). Use somente números inteiros.

PlastiFlex (vendendo a máquina):    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

Brindes Planeta (comprando a máquina):    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

(\*) Caso preparado pelo Prof. Jaci C. Leite, da FGV-EAESP

## Referências bibliográficas

1. Bazerman, M. & M. Neale - "*Cognition and Rationality in Negotiation*". New York, Free Press, 1991.
2. Bazerman, M. & M. Neale - "*Negociando Racionalmente*". São Paulo, Atlas, 2ª edição, 1994.
3. Brams, Steven J. - "*Applying Game Theory to Bargaining and Arbitration*". New York, Routledge, Revised Edition, 2003.
4. Brett, Jeanne M. - "*Culture and Negotiation*". International Journal of Psychology, vol. 35, nr. 2, Apr'2000, pg. 97-104.
5. Brett, Jeanne M. - "*Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultures*". San Francisco, Jossey-Bass, 2001.
6. Camp, James R. - "*Start with No: The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know*". New York, Crown Business, 2002.
7. Cohen, Herb - "*Você Pode Negociar Qualquer Coisa*". São Paulo, Record, 8ª edição, 1980.
8. Conlon, Donald E. & Peter M. Fasolo - "*Influence of Speed of Third-Party Intervention and Outcome on Negotiation and Constituent Fairness Judgments*". Academy of Management Journal, vol. 33, nr. 4, Aug'1990, pg. 833-846.
9. Crawford, Vincent P. - "*A Game of Fair Division*". Review of Economic Studies, vol. 44, nr. 137, Jun'1977, pg. 235-247.

10. Dietmeyer, Brian J. & Rob Kaplan - "*Strategic Negotiation: A Breakthrough 4-Step Process for Effective Business Negotiation*". Chicago, Dearborn, 2004.
11. Fisher, Roger, William Ury & Bruce Patton - "*Como Chegar ao Sim*". Rio de Janeiro, Imago, 2ª edição, 1994.
12. Goering, Elizabeth M. - "*Integration versus Distribution in Contract Negotiations: An Interaction Analysis of Strategy Use*". The Journal of Business Communication, vol. 34, nr. 4, Oct'1997, pg. 383-400.
13. Gotbaum, Victor - "*Negotiating in the Real World*". New York, Fireside, 1999.
14. Hackley, Susan - "*Balancing Act: How to Manage Negotiation Tensions*". Negotiation, Feb'2005, pg. 3-5.
15. Harvard Business Essentials - "*Negotiation*". Boston, Harvard Business School Press, 2003.
16. Hegtvedt, Karen A. & Caitlin Killian - "*Fairness and Emotions: Reactions to the Process and Outcomes of Negotiations*". Social Forces, vol. 78, nr. 1, Sep'1999, pg. 269-303.
17. Karrass, Chester L. - "*O Manual de Negociação*". Rio de Janeiro, Ediouro, 1994.
18. Lax, D. & J. Sebenius - "*The Manager as Negotiator*". New York, Free Press, 1986.
19. Lewicki, Roy L., David M. Saunders & John W. Minton - "*Fundamentos da Negociação*". Porto Alegre, Bookman, 2002.

20. Menkel-Meadow, C & Michael Wheeler - "*What is Fair: Ethic for Negotiators*". San Francisco, Jossey-Bass, 2004.
21. Mills, Harry - "*The StreetSmart Negotiator: How to Outwit, Outmaneuver, and Outlast Your Opponents*". New York, Amacon, 2005.
22. Murnighan, J. Keith - "*Bargaining Games: A New Approach to Strategic Thinking in Negotiations*". New York, William Morrow and Company, 1992.
23. Murnighan, J. Keith, Linda Babcock, Leigh Thompson & Madan Pillutla - "*The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives and Integrative Potential*". The International Journal of Conflict Management, vol. 10, nr. 4, Sep'1999, pg. 313-339.
24. Muthoo, Abinai - "*Bargaining Theory with Applications*". Cambridge (UK), Cambridge University Press, 1999.
25. Raiffa, Howard - "*The Art and Science of Negotiation*". Cambridge, Belknap / Harvard University Press, 1982.
26. Schelling, T. C. - "*The Strategy of Conflict*". Cambridge, Harvard University Press, 1960. Citado em Brett, Shapiro & Lytle [1998].
27. Schoemaker, P. J. H. & J. E. Russo - "*Tomada de Decisões: Armadilhas*". São Paulo, Saraiva, 1989.
28. Shapiro, E. G. - "*Effects of Expectation of Future Interaction on Reward Allocation in Dyads: Equity and Equality?*". Journal of Personality and Social Psychology, nr. 31, 1975, pg. 873-887. Citado em Murnighan *et alii* [1999].
29. Shell, Richard G. - "*Negociar é Preciso*". São Paulo, Negócio Editora, 2001.

30. Thompson, Leigh - *“The Mind and Heart of the Negotiator”*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000.
31. Weingart, L. R., E. B. Hyder & M. J. Prietula - *“Knowledge Matters: The Effects of Tactical Descriptions on Negotiation Behavior and Outcome”*. *Journal of Personality and Social Psychology*, nr. 70, 1996, pg. 1205-1217. Citado em Murnighan *et alii* [1999].