INTERFACE TECNOLÓGICA

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO BLEFE EM NEGOCIAÇÕES

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF BLUFF IN NEGOTIATIONS

Guilherme Martins Ribeiro - guilhermemartins0906@hotmail.com
Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP) – Ribeirão Preto – SP – Brasil
Fernando Rodrigues de Amorim - fernandorodriguesdeamorim@yahoo.com.br
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – São Paulo - Brasil
Leonardo Augusto Amaral Terra - prof@leoterra.com.br
Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP) – Ribeirão Preto – SP – Brasil

RESUMO

Negociar faz parte da vida das organizações, e o estudo da área está cada vez mais focado nos aspectos intangíveis, dado o caráter imprevisível do fator humano. Diante disto, o objetivo do presente trabalho é levantar as vantagens e desvantagens do blefe em negociações, para o estudo de sua importância e efetividade como ferramenta de negociação. Através de entrevistas não estruturadas e por meio de incidente crítico foram coletados relatos de pessoas que fizeram o seu uso, com o intuito de analisar as percepções atuais a respeito do tema. Feito isso, percebeu-se que o blefe faz parte da vida cotidiana das pessoas e que todas fazem o seu uso para maximização de seus resultados, obtendo sucesso no decorrer da negociação. Ainda, pela experiência em argumentação, foi apontada a inexistência de conflito em curto prazo. Técnicas capazes de promover benefícios são apresentadas e analisadas para contribuição nessa área de conhecimento, proporcionando ao leitor um estudo de algo que ele possa trazer para o seu cotidiano.

Palavras-chaves: blefe, negociação, vantagem, conflito.

ABSTRACT

Negotiating is part of the life of organizations, and the study of this area is increasingly focused on the intangible aspects, given the unpredictable nature of the human factor. In light of this, the goal of this paper is to survey on the advantages and disadvantages of the bluff in negotiations so as to study its importance and effectiveness as a negotiation tool. Through unstructured interviews and a critical incident, reports were collected from people who have made use of it, in order to analyze the current perceptions of the topic. Once we have done so, it has been noticed that the bluff is part of people's daily lives and that they use it to maximize their results, succeeding throughout the negotiation. Furthermore, the inexistence of conflict in short term has been pointed out. Techniques capable of promoting benefits are presented and analyzed to contribute with this area of knowledge, providing the reader with a study of something he can bring into his daily life.

Keywords: bluff, negotiation, advantage, conflict.

1 INTRODUÇÃO

A negociação é uma prática de grande abrangência no cotidiano socioeconômico, quase tudo e negociável dentro dos limites impostos. Entretanto, em qualquer tipo de negociação as pessoas são elementos essenciais para estruturação e planejamento das propostas a serem discutidas, isso leva a uma série de estudos sobre comportamentos e resolução de conflitos no campo da sociologia e psicologia (ACUFF, 2004).

Com o crescimento assíduo e competições cada vez mais agressivas no nicho organizacional, busca-se o máximo de ferramentas disponíveis para competitividade, visando o maior número de benefícios maximizando resultados. Pelo interesse de acordo de vantagens mútuas, barganhar fará parte do arsenal de negociação das partes relacionadas. Contudo, a relação perde-ganha durante o processo gera conflitos colocando em destaque as habilidades individuais do fator humano para a melhor tomada de decisão.

O tema "negociação" necessita de mais discussões periódicas para que se consolide sua teoria (SEBENIUS, 2009), visto que muitos estudiosos já o façam, promovendo conhecimento e agregando valor (MARTINELLI, 2002). Torna-se viável o conhecimento e aprimoramento da prática do blefe para contextualização do cenário das organizações, como mais uma ferramenta de recurso na busca por vantagem.

Dessa forma, o blefe mostra-se importante para as organizações, pois identifica limites e é capaz de promover benefícios pela parte que melhor estiver preparada e utilizá-lo no momento adequado. Sob a ótica dessa importância o estudo buscou colecionar dados e informações para contribuir com o problema de pesquisa.

O objetivo do presente trabalho é levantar as vantagens e desvantagens do blefe em negociações empresariais, conhecendo-o como um recurso que independe de verbas, tamanho ou influências, para promover através do negociador uma vantagem em uma situação desfavorável. Isso, porque seu uso está relacionado com características abstratas.

2 CONFLITO

O processo de negociação é turbulento e analisável pela óptica de que se convergindo os interesses não existirá conflito, obviamente por unanimidade o acordo acontecerá. Outra hipótese é negociar por imposição, o que se tornará algo menos sociável, promovendo um

desbalanceamento negativo, isto porque, enquanto a mutualidade cai o conflito aumenta (TRAVASSOS, 2016).

É razoável que ambas as partes na negociação se dirijam ao caminho das concessões, porém o maior desafio é identificar, as falhas, os medos e os esforços para que se consiga mais com menos. Por exemplo, se um desconto é dado de forma rápida e seu valor é expressivo, outros podem vir ao imprimir uma pressão maior (MELLO, 2005).

Concessões são negociadas e durante todo o acordo de negócio podem ser retiradas e colocadas, mesmo as repetidas, pois traz à tona consequências diferentes no cenário em relação objetivo de cada parte. Isso pode ser utilizado como estratégia de avanço, pois algo pode ser permitido propositalmente com o objetivo buscar algo mais valoroso (MARTINELLI, 2009).

A concessão deve ser medida, pois ao ceder espera-se uma contraproposta sempre satisfatória. Alguns negociadores usam a concessão como estratégia durante o processo, no início se concentram em conhecer o adversário e suas ideologias, para após, durante o desenrolar do acordo, poderem se fazer desse instrumento em ocasiões oportunas. O momento em que se tem o maior número cedido de concessões certamente é durante algum conflito, ou quando estão lidando perto do limite (KARRASS, 1994).

Ainda que conflitantes, as partes não são contrarias as barganhas, sendo assim, promover perdas aos adversários não significa ganho máximo ao fim das contas. O conflito em uma barganha nasce “sob três formas: inaceitabilidade, incomparabilidade e incerteza" (AZEVEDO, F, 2001).

A maior fonte geradora do conflito é a incerteza, pois não é previsto o que se terá como consequência ao permitir-se uma barganha, bem como todos os reflexos da mesma no cenário. O diagnóstico de cada parte se difere quanto ao cenário, interesses e visão futuro, porque barganhar não se relaciona à quantidade ou à qualidade de informação, com isso há o desacordo (AZEVEDO, F, 2001).

Para o conflito gerado pela incomparabilidade a responsabilidade é atribuída mais intimamente ao indivíduo, ocorre o julgamento de sua racionalidade. Ainda que tenha todas as informações disponíveis é incerta que tomará a melhor decisão frente ao que se propõem, e se, as que possui são condizentes à realidade (AZEVEDO, F, 2001).

Como último conflito a inaceitabilidade apresenta-se como solucionável caso uma das partes, por vontade própria, permita a barganha. Esta é mais amplamente difundida e aplicada à prática, uma vez que as partes desejam conduzir positivamente o acordo. Ocasionalmente

depara-se com a inaceitabilidade como reflexo de informações inacabadas (AZEVEDO, F, 2001).

Instintivamente em negociação associam-se mais informações com maiores chances de sucesso no item de barganha. A informação poderia transformar-se em valor segundo modelos da teoria dos jogos (OSBORNE; RUBISTEIN, 1990). Contudo, existem situações em que quantidade de informações afasta o item barganhado. Segundo Santos (2008) o desprovimento da informação (ignorância) coloca a parte em melhores chances de barganhar, pois demonstra uma imagem confiável atribuindo características positivas para resolução de conflitos, desde que a outra parte a veja dessa maneira.

Pela complexidade no estudo de previsão do comportamento humano, a teoria dos jogos busca a compreensão dos conflitos, visando apresentar o compendio de suas técnicas para situações atribuladas. Além do conflito, o teorema com raízes matemáticas busca por meio de estratégias racionais de ambas as partes proporcionar o resultado que se deseja, contudo, nesse ponto, o foco são as decisões e como estas foram tomadas e influenciadas pelos jogadores (D'AMICO, 2008).

2.1 Negociação empresarial

A busca por relacionamentos duradouros e de confiança mútua traz benefícios importantes para que cada parte em uma negociação tenham suas necessidades satisfeitas (NIERENBERG, 1981). Segundo Cohen (2005) negociação é a ciência que busca a conquista de pessoas, para que destas se tenha algo que se deseja. Qualquer relação que não siga o processo de aproximação, conquista e confiança é irracional e arriscada (MATOS, 1985).

Negociação é um recurso que duas ou mais partes prosperam para o benefício mútuo, pela simples motivação de que o acordo gerado promova vantagens em relação ao estado inicial contemplando suas necessidades (RUBIN; BROWN, 1975). Situações distintas levam a oportunidades de negociação para acordar algo que seja relevante a ambos, ainda que durante todo o processo os termos serão regrados e competidos (AZEVEDO, G, 2002). Aborda-se o termo concessão unilateral atrelado ao objetivo de manter um relacionamento sadio entre os envolvidos, parte fundamental do acordo é manter uma boa relação e interatividade com os envolvidos (BERNABEU, 2008).

Segundo Faizullaev (2014), negociação está atrelada a dois pontos chaves: (i) comunicação, referindo-se ao compartilhamento de informações; (ii) interação, tratando-se da

interferência que uma parte promove à outra. Essa integração de longo prazo que abrange um processo de continuidade é dada na forma de temática complexa e vertentes dissipadas (WEEKS, 1992).

Uma argumentação defendendo somente um cenário não é válida, em uma negociação o resultado deve ser positivo a ambas as partes, e as mesmas devem ao menos ter algo benéfico em seu encerramento, pois caso contrário é prudente que não se tenha nem o contato. Para isso existem dois cuidados a serem tomados: (i) dar foco ao que se almeja e não em discordar; (ii) pensamento coletivo ao invés de individual; (FISHER; ERTEL, 1999). No exemplo de negociação tratado por Fischer & Ury (1980) aborda-se que duas crianças tinham uma laranja e precisavam satisfazer seu interesse comum ao bem, uma a queria para fazer suco e a outra utilizar-se da casca para confecção de um bolo; Neste impasse a decisão foi dividir a laranja "meio-a-meio". Evidencia-se que não foi a melhor decisão tomada mesmo com interesses implícitos, pois a necessidade de um era o descarte do outro, e juntos com racionalidade e senso de negociação poderiam ter maximizado seus objetivos.

O processo de negociação pode ser definido como as etapas apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Etapas de Negociação

PREPARAÇÃO	O passo fundamental dessa etapa é a compreensão total de que o sucesso do passado não garante o sucesso no futuro, dessa forma, o negociador deve começar do zero seu processo de conhecimento e análise.
ABERTURA	Para uma negociação de alto valor essa parte destina-se somente a conhecimento dos negociadores.
TESTE	Nessa fase testa-se o os negociadores, na forma de demonstrar os interesses para identificação das primeiras concessões, conhecendo-se os limites apresentados e com a primeira definição do mapa de valor do acordo.
CONVICÇÃO	Aqui as concessões são propostas e aceitas ou recusadas, geralmente é a etapa desafiadora para o negociador, pois o estresse envolvido e alto, podendo refletir diretamente em suas decisões.
FECHAMENTO	Nessa última etapa, ainda de negociação as últimas vertentes são acertadas para direcionamento e formalização.
IMPLEMENTAÇÃO	Já não existe negociação somente cobranças pelo que foi acordado através do processo decisório.

Fonte: adaptado (MELLO, 2005)

Uma das vertentes a serem analisadas no período de pré-acordo é o local de acontecimentos da negociação, pois esse tem a capacidade de influenciar o desfecho nos resultados (Quadro 2), dessa maneira caso não seja possível realizar em seu "território", também se evita que seja no do adversário, como caminho de saída um local neutro é o mais indicado. Nesse caso a vantagem fica com a parte que melhor se preparar para a negociação, e, composta por uma maior quantidade de especialistas integrando todos os cenários bem como os fatores críticos de sucesso (CARVALHAL, 2005).

Quadro 2: Território escolhido para as negociações.

	VANTAGEM	DESVANTAGEM
TERRITÓRIO PRÓPRIO	Requisição de pessoas ou informações adicionais para acrescer força.	Por alguma urgência interna ter que encerrar a reunião antecipadamente.
TERRITÓRIO ADVERSÁRIO	Mostra-se disponível e interessado na negociação.	A familiarização com o local pode perturbar o aspecto emocional, dissipando o foco da negociação.

Fonte: adaptado (CARVALHAL, 2005)

A negociação competitiva maximiza o número de concessões permitidas pela outra parte através de seu poder real ou fictício. Ainda que o termo "negociação competitiva" pareça um paradoxo, o mesmo é uma forma permitida pela sociedade para testar os limites impostos às demais partes (MELLO, 2005).

2.2 O negociador

Ainda que a teoria dos jogos se preocupe com o comportamento humano e os traços de personalidade do indivíduo (que dão a ele sua característica única), busca-se o equilíbrio entre resultados e relacionamentos para interpretação do cenário com foco em racionalidade, objetivo e assertividade (D'AMICO, 2008). Visto que, a teoria dos jogos é composta por várias teorias que tangenciam a vida humana, vale ressaltar que, para este estudo buscam-se vertentes apreciadas por Axelrod (2006) em sua teoria de cooperação.

Como fator ativo de uma negociação destaca-se o negociador, representado por aquele indivíduo que precisa ser conhecido para entender seus propósitos (MARTINELLI et al., 2004). Segundo Lax & Sebenius (1986), é importante "competir" ou "colaborar" sobre o jogo da negociação, definindo, escondendo ou revelando. Esses autores ainda discutem que esses fatores estão correlacionados, e na prática não podem ser separados, posto que, são estruturas fundamentais para sequenciar a negociação.

Ainda há quem acredite que negociar é uma habilidade nata, sendo assim, torna-se impossível seu desenvolvimento. Isso é incoerente, pois nada na genética prova seu triunfo via desenvolvido de genes (POLLAN; LEVINE, 1995). De fato, os traços de sucesso em uma negociação podem ser desenvolvidos pelas mais variadas formas de aprendizado prático ou teórico (MARTINELLI et al., 2004).

Os negociadores de sucesso são aqueles que se desenvolvem por meio de prática ou profundo estudo nas etapas do processo. Há uma conformidade entre estudiosos de que um negociador com eficácia trata de forma profissional e programada todos seus deveres organizacionais de acordo com Rackham & Vicentis (2007). Ainda, esse mesmo autor destaca três fundamentos para um negociador bem-sucedido: (i) carreira de sucesso; (ii) visibilidade positiva pelas demais partes envolvidas; (iii) baixo índice de fracasso.

Os negociadores são classificados em quatro tipos, e os mesmos durante o processo podem variar sua forma de atuar (Quadro 3):

Quadro 3: Perfil do negociador e sua forma de atuar.

	INGÊNUO	LÚCIDO
MANIPULADOR	O JOGADOR: "É fácil enganar os outros"	O ARDILOSO: "Só os resultados importam"
HONESTO	CRIANÇA INOCENTE: "As pessoas são honestas"	O REALISTA:"Tornar possível o que é necessário"

Fonte: Adaptado (CATHELINEAU, 1991)

O poder de influência organizacional que o fator humano promove é expressivo e lucrativo. O negociador que possui maior poder cede menos e obtém vantagens para seu lado (AGUIAR, 1989). Dentre as formas de vantagem algo não mensurável é a forma que a

negociação e tratada, bem como quem a faz, pois sua imprevisibilidade e criatividade dentro dos aspectos organizacionais são praticamente inesgotáveis (MASLOW, 2003).

2.3 Blefe como estratégia de negociação

O blefe se dá como uma ferramenta de recurso em um momento de situação oportuna, porém com cenário desfavorável. O mesmo pode ser colocado como método para extração de valor por alguma parte. É um recurso para ser utilizado de uma forma extremamente cuidadosa, pois para o seu uso requer que uma ação brusca e não esperada seja adotada, podendo virar o jogo ou torna-lo mais desfavorável (GREENSTEIN, 2005).

A maior parte dos estudos voltados para o blefe busca uma forma de criar programas de computador para cenários de tomada de decisão. Contudo, isso é praticamente impossível, pelo fato de que o comportamento e relação que uma das partes possui sobre a outra acarretam interações a níveis psicológicos e emocionais intangíveis ao entendimento eletrônico. Sendo assim, o processo decisório demanda informações nas quais computadores são incapazes de processar (mesmo tendo como base de dados estudos da teoria dos jogos) (KIKUCHI, 2012).

A negociação somente pode ter raízes humanas dado a forma que os comportamentos são interpretados, justifica-se pelo estudo de Rodrigues, et. al. (2016), onde um software é criado para jogar pôquer e seus resultados são negativos, pendendo em curto prazo para o ser humano racional. Neste jogo o comportamento e o blefe são ferramentas eficazes na busca da lucratividade, ao contrário por exemplo do jogo de damas ou xadrez que o algoritmo possui o cenário fechado de acontecimentos e nenhuma relação comportamental infere no jogo (poucas vezes o ser humano consegue superar a máquina). Todo e qualquer algoritmo criado para ser lucrativo que dependa desse recurso é consideravelmente fraco, pois requer um alto volume de amostras com incertezas de retorno quando introduzido o aspecto econômico.

São dois os momentos em que o blefe não pode ser aplicado, (i) quando o adversário possui a melhor condição possível, no entanto, isso é impossível de precisar-se, dado que estará poucas vezes nesse cenário, e o mesmo também não saberá até quando estará a frente; (ii) quando realmente se está a frente é prudente ter cautela e sensibilidade, pois não e necessário o blefe para afastar o adversário, ao invés de conseguir o máxima de vantagem possível (MAVCA, 2011).

Segundo Callois (1990) o blefe tanto em relação às forças de competição e ao comportamento corporal são decisivos para o sucesso, tento em vista a atitude da parte envolvida que pode sobrepor uma vantagem oposta. Conta-se com o conhecimento e preparo do fator humano para utilização de recursos que permitam impor, solicitar e permitir situações (LESSINGER, 2007).

A humanidade aprende a ver o mundo através dos cinco sentidos, ou seja, acredita na percepção daquilo que é tangível. Embora, para o negociador isso se torna algo mais subjetivo, pois coloca como fatores agregados a emoção e a intuição para seu cotidiano, levados em consideração principalmente quando se trata de limites (FISHER; URY; PATTON, 2005).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

O objetivo do presente trabalho é levantar as vantagens e desvantagens do blefe em negociações, com base nisso será feito uma pesquisa de cunho exploratória, pois segundo Gil (2007) entrevistas e análises de exemplos práticos se identificam com uma área de estudo pouco difundida, familiarizando o tema tornando-o mais explícito, Dessa maneira, a pesquisa adota um caráter qualitativo.

3.1. Coleta de dados

Um fator de relevância é o conhecimento das práticas de mercado, que também refletem na oportunidade e convicção para aplicação do blefe. Todavia, para o estudo da negociação Mello (2005) utiliza fases, dentre as quais nesse estudo serão abordadas o “teste” e “convicção”, visto que, são os momentos mais turbulentos durante o acordo e de maior valoração para o uso de concessões por meio de blefes.

Para elaboração das entrevistas foi aplicado questionário não estruturado visando incidente crítico às partes da negociação, segundo Yin (2015) isso garante a percepção atual da população quanto ao tema proposto. Foram selecionadas cinco situações de compra e cinco de venda que o blefe foi usado, para que seus atores (clientes e vendedores) respondessem ao questionário.

As entrevistas aconteceram de forma aberta em uma empresa de home center que cedeu seu espaço para a pesquisa. Os entrevistados e a empresa terão seus nomes mantidos em sigilo para não haver contratempos quanto a ética.

3.2. Análise dos dados

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, o software Tropes foi utilizado para interpretação e análise dos conteúdos. Dessa ferramenta Tropes será utilizado seu gráfico de esferas, cada uma destas representa uma palavra que contempla um conjunto semântico, atrelando outros termos conforme número de ocorrências. O tamanho da esfera é proporcional a quantidade de palavras atreladas a esta, e as distâncias entre as esferas ao número de relação entre elas. O gráfico é orientado da esquerda para direita em ordem cronológica.

Ainda, um estudo na forma de mapa mental é apresentado, pois é uma ferramenta eficaz no processo de negociação e permite reflexões quanto a análises de recursos construindo hipóteses. Essas caraterísticas são importantes para mensurar temáticas complexas, onde grupos heterogêneos convivem, levando em consideração diferenças entre poder, conflitos visões e valores (JARDIM, 2001). Para estruturação do mapa mental foi utilizada a ferramenta Bizagi.

3.3. Caracterização da empresa

A empresa cedente do espeço para a pesquisa atua no ramo de home center, fornecendo produtos e serviços para construção, decoração e acabamento. Suas instalações possuem aproximadamente 15 mil m² e seu faturamento anual é de 60 milhões de reais. A empresa é atuante no mercado há 1 ano e 2 meses.

3.4. Caracterização dos clientes

Os clientes foram abordados de forma aleatória no home center. As entrevistas foram feitas com 3 homens e 2 mulheres com idades entre 29 e 42 anos.

3.5. Caracterização dos vendedores

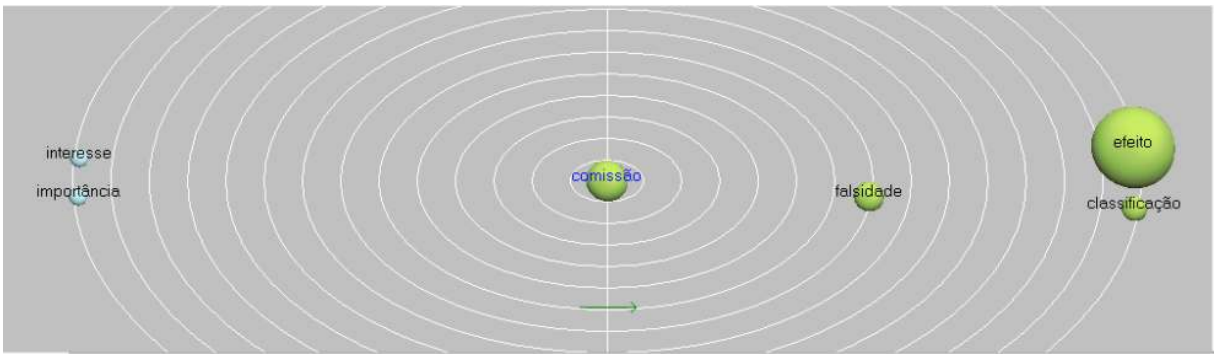
Os vendedores foram selecionados de forma aleatória, a única restrição para estes é que todos fossem comissionados, para que o interesse na venda fosse legítimo, garantindo interesse na negociação. Para as entrevistas 4 homens e 1 mulher foram abordados com idades entre 25 e 36 anos com experiência de 9 a 18 anos no ramo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Durante o processo de negociação cada uma das partes teve visões e interesses distintos. Por isso os resultados em um primeiro momento são apresentados separadamente identificando o fator de motivação que leva cada uma das partes (vendedores e clientes) a realizar o uso do blefe para a conquista de vantagem.

A motivação dos vendedores se dá pela comissão (Figura 1), e, com isso, ao ser analisada o software traz a significância das demais variáveis quando a palavra comissão e posta em destaque. Neste caso o resultado prático comprova que o blefe é vantajoso para o vendedor, pois através da barganha fica explicita a relação entre comissão e falsidade, que neste caso apresentam-se bem próximos. Para o cenário do vendedor é mostrado à esquerda da figura que há interesse de comissão e isso é importante para a sua vida.

Figura 1 - Análise da variável comissão



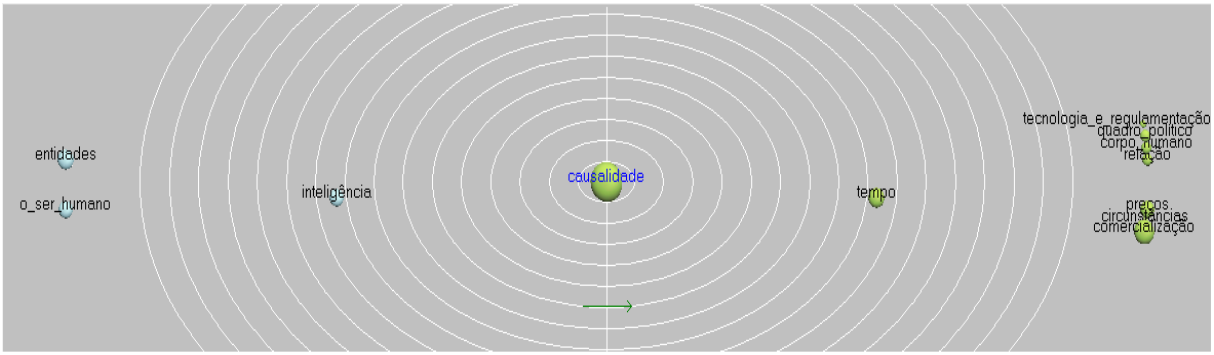
Fonte: Software Tropes.

Contudo, destaca-se o efeito disso que é bem notável na busca de comissão, pois atrela falsidade ao seu meio, e em longo prazo a indícios que pode se ter algum problema de maior dimensão com o cliente. Nenhum dos vendedores entrevistados relatou problemas de pós-venda por algo dito ou não dito, ou seja, nada foi relatado a respeito de reclamações posterior.

Ainda que, para o vendedor A qualquer reclamação posterior pode ser resolvida com uma nova negociação

Sendo o vendedor a parte interessada em demandar o produto, verifica-se a amplitude de seu esforço pela Figura 2, que retrata a condição geral de oferta. A maior parte de seus esforços durante a venda é engrandecer o produto, tratando-o com inteligência. Nessa etapa identifica-se a criatividade e imprevisibilidade apontadas nos estudos de Maslow (2003).

Figura 2 - Análise da variável causalidade para os vendedores.

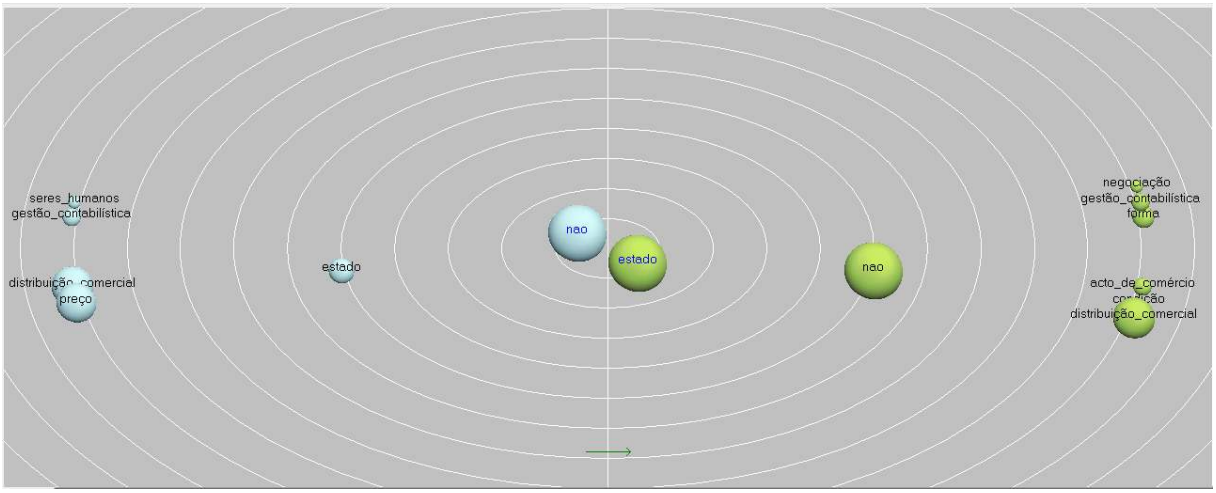


Fonte: Software Tropes.

Ainda, no fator de inteligência identificasse seu poder de barganha para negociar com sabedoria próxima ao limite, e condições ideias para o blefe Isso demonstra domínio das fases da negociação do estudo de Mello (2005), bem como, uma maximização do tempo na realização da venda de forma rápida e eficaz.

A Figura 3 apresenta a conjuntura após o uso do blefe aplicado pelos clientes através da relação entre "estado-não". Segundo relatos nas entrevistas nada mais poderia ser feito para que tivessem vantagem, e nesse momento os clientes ameaçaram encerrar a negociação caso não tivessem algum outro benefício, essa atitude comprova os estudos de Greenstein (2005), em que uma ação inesperada deve ser tomada para mudar o cenário atual. Contudo essa ação pode melhorar ou piorar a situação para aquele que a toma, nesse caso aqueles que usaram tiveram êxito. Outras variáveis que a relação proporciona estão atreladas à percepção do cliente quanto ao custo benefício, bem como a forma que os produtos são comercializados e ofertados.

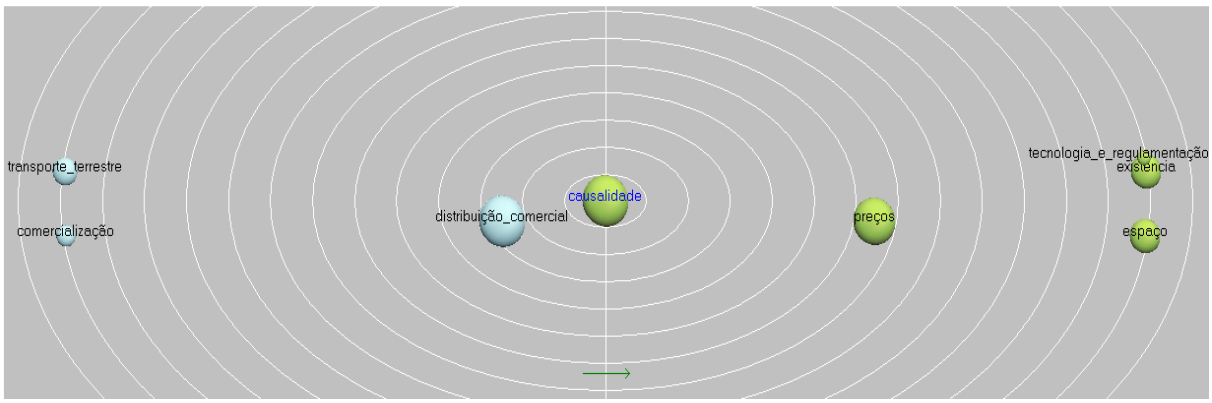
Figura 3 - Análise da relação entre as variáveis não e estado.



Fonte: Software Tropes.

Para o cliente a visão geral percebida e o cenário de relações são apresentados na Figura 4. Para ele a exposição do produto associado à sua necessidade é um fator que define seu interesse em começar a negociação. Contudo, seus esforços para barganhar são percebidos fortemente na variável "preço", cujo objetivo é conseguir algum desconto através do blefe. Ainda, segundo relatos do cliente D descontos relacionados ao frete também foram determinantes para o acordo, isso justifica o aparecimento da variável "transporte_terrestre" na Figura 4.

Figura 4 - Análise da variável causalidade para os clientes

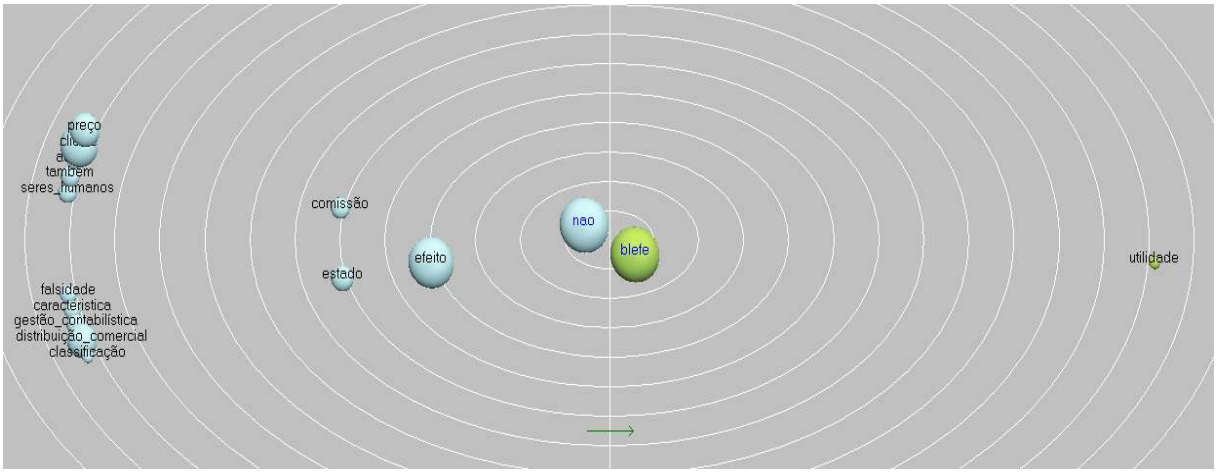


Fonte: Software Tropes.

Todos os entrevistados (clientes e vendedores) fizeram o uso do blefe, promovendo o cenário apresentado pela Figura 5. Nota-se que grande parte das variáveis está atrelada a valor

monetário, que foi a principal vantagem barganhada neste estudo. Para o cliente na forma de desconto e para o vendedor na forma de comissão.

Figura 5 - Análise da relação das variáveis não e blefe.

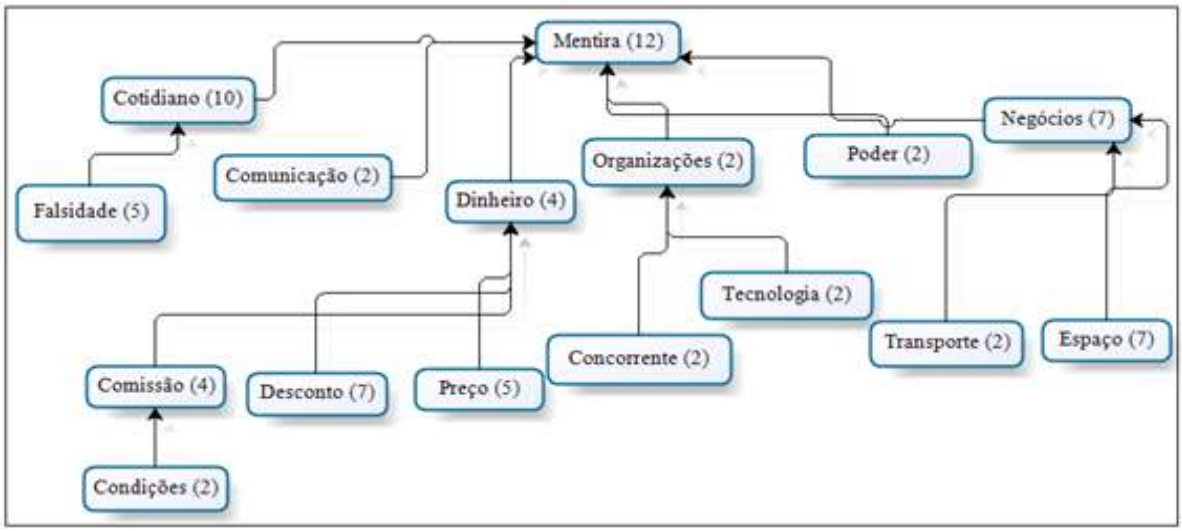


Fonte: Software Tropes.

O uso do blefe foi realizado de forma prudente, adequando-se ao estudo de (MAVCA, 2011), onde caso se esteja à frente na negociação seu uso deve ser equilibrado, pois arriscar ganhar mais aumenta o risco de perder tudo o que se conquistou até então. Seu uso é mais adequado como ferramenta para extração de valor em situação desfavorável.

A Figura 6 apresenta o mapa cognitivo, com ele é possível quantificar a ocorrência de variáveis que se relacionam, mesmo que estas se apresentem de forma subjetiva.

Figura 6 - Mapa Cognitivo



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nas entrevistas.

Através das entrevistas foi elaborado o mapa mental apresentado acima, ele identifica as principais variáveis no cenário de negociação quando uma mentira é usada na forma de blefe. Pelo mapa é possível identificar a abrangência que o blefe possui no contexto socioeconômico, promovendo a compreensão através do relacionamento de termos simples e complexos.

O uso do blefe como ferramenta de negociação mostrou-se eficiente e eficaz, para as pessoas que adotaram seu uso com o intuito de atingir seus objetivos. Por parte dos clientes descontos em suas compras, em contrapartida os vendedores em suas respectivas comissões. Dentre os casos analisados, não foram constatadas desvantagens para nenhuma das partes a curto prazo, a longo prazo alguma discordância do mencionado em negociação pode ser novamente tratada, sem que isso atrapalhe o relacionamento entre elas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar quais vantagens e desvantagens que o uso do blefe proporciona quando inserido no cenário dos negócios. Ao longo do artigo foi discutido o impacto e a dimensão que o blefe possui no aspecto econômico, bem como, fatores relacionados para adequação de seu uso.

Não foram encontrados indícios de malefícios quanto ao uso do blefe em curto prazo. Conforme teoria apresentada todos os entrevistados utilizaram do blefe como fator para obtenção de vantagem monetária, sem promover conflitos. Todos os entrevistados obtiveram vantagens quanto ao seu uso, sem que obtivessem uma contra resposta negativa. Em longo prazo identificou-se a possibilidade de conflito, porém as partes se preparam para esse ônus com o intuito de solucioná-lo caso aconteça.

A pesquisa demonstrou que barganhar por meio do blefe está presente no cotidiano das pessoas, sempre com o intuito de promover vantagens. Os entrevistados mostraram conhecimentos relevantes sobre o que queriam como objetivo e partiram de metas para alcança-lo, nestas o blefe foi fator decisório para as negociações de sucesso. Este resultado não era esperado de maneira tão assídua por esta pesquisa. Dessa forma, é deixada uma contribuição para trabalhos futuros que pretendam aprofundar-se no tema.

Portanto, o presente artigo apresentou a temática complexa das negociações introduzindo o blefe como ferramenta para obtenção de vantagem. Conforme resultados

apresentados não foram relatados contraindicações, e confirma-se por este estudo que o blefe é fator de sucesso empresarial, sendo importante como recurso que independe de poder ou verbas, capaz de promover através da prática do indivíduo uma maximização dos resultados.

REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. **Como Negociar Qualquer Coisa com Qualquer Pessoa em Qualquer Lugar do Mundo.** 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2004.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 1989.

AXELROD, R. M. **The evolution of cooperation**. Basic books, 2006.

AZEVEDO, André Gomma. **Estudos em arbitragem, mediação e negociação. BrasíLia Jurídica**, 2002.

AZEVEDO, Paulo Furquim. **Informação e barganha: implicações estratégicas em arranjos verticais**, 2001.

BERNABEU, G. F. **Negociadores da sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ciência, 2008.

CALLOIS, R. **Os jogos e os homens**. Lisboa: Cotovia, 1990.

CARVALHAL, E**. Negociação: Fortalecendo o Processo.** 4.ª ed., Ed. Vision, Rio de Janeiro, 2005.

CATHELINEAU, Marc. **Négocier gagnant.** Paris: InterEditions, 1991.

COHEN, H. **Você pode negociar tudo**. São Paulo: Campus, 2005.

D'AMICO, Ana Lúcia. **A contribuição da teoria dos jogos para a compreensão da teoria de relações públicas: uma análise da cooperação**, 2008.

FAIZULLAEV, A. **Diplomatic interactions and negociations**. Negotiation jornal, v. 30, n. 3, p. 275-299, 2014.

FISHER, R.; ERTEL, D**. Estratégias de Negociação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

FISHER, R.; URY, W. L. **Como chegar ao Sim: a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1980.

FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões**. 2ª. Edição revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GREENSTEIN, B. **Ace on the river fort collins: Last Knigth Publishing,** 2005.

KARRASS, Chester L. **O manual de negociação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

KIKUCHI, Rafael Shinji Aoki**. SNOWMAN: UM JOGADOR COMPETITIVO DE POT-LIMIT OMAHA POKER BASEADO EM REDES DE BAYES**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

JARDIM, Sérgio Brião. Mapas cognitivos: um caminho para construir estratégias. **Análise**, v. 12, n. 2, p. 89-119, 2001.

LAX, David A.; SEBENIUS, K. J. **The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain.** NY: Free Press, 1986.

LESSINGER, Matt. **Livro dos blefes.** Belo Horizonte: Raise editor, 2007.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; Machado, J. R. **Negociação Internacional.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINELLI, Dante P. M. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATOS, F. G. **Negociação gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1985.

MAVCA, Carlos. **Poker a essência do Texas Hold'em: estratégias para se tornar um vencedor**. Elsevier Editora Ltda, 2011.

MELLO, José Carlos Martins F. (). **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NIERENBERG, G. L. **The art of negotiating**. New York: Simon&Schuster, 1981.

OSBORNE, M.; RUBISTEIN, A. **Bargaining and Markets**. San Diego: Academic Press, 1990.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. **Virando o jogo**. São Paulo: Campus, 1995.

RACKHAM, Neil.; VINCENTIS, John De. **Reinventando a gestão de vendas: como aumentar as suas vendas através de um pensamento estratégico inovador**. Rio de janeiro: Campus, 2007.

RODRIGUES JUNIOR, H. M.; FELIX, L. B.; NEPOMUCENO, E. G.; OTTONI, A. L. C. **AGENTE TOMADOR DE DECISÕES BASEADAS EM LÓGICA FUZZY NO JOGO DE PÔQUER.** (XII Simpósio de Mecânica Computacional, Diamantina, MG, Brasil), 2016.

RUBIN, J. Z.; BROWN, R. R. **The social psychology of bargaining and negotiation**. New York: Academic Press, 1975.

SANTOS, Rodrigo Prates dos. **O equilíbrio correlacionado de Aumann e as convenções sociais**. 2008.

SEBENIUS, James K. **Negotiation analysis: From games to inferences to decisions to deals**. Negotiation journal, v. 25, n. 4, p. 449-465, 2009.

TRAVASSOS, Gabrielle Lessa Rangel. **Diplomacia coercitiva como instrumento de política externa: sua aplicação e eficácia na resolução de conflitos**. 2016.

WEEKS, D. **The eigth essential steps to conflict resolution: preserving relationship at work, at home, and in the community**. New York: G .P. Putnam's Sons, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.