

## A Negociação do Novo Formato da Indústria de DVDs: Blu-Ray versus HD DVD

**Autoria:** Sérgio Nunes Muritiba, Patricia Morilha Muritiba, John Larry French,  
Lindolfo Galvão de Albuquerque

### Resumo

O presente caso de ensino apresenta o processo de negociação da Sony para que o mercado adote sua tecnologia – o Blu-ray – como o padrão para a nova geração de vídeos do mercado. Esse processo de negociação acontece anos após a Sony ter perdido a batalha do Betamax, que era um dos possíveis formatos para as fitas cassete. O objetivo deste caso é discutir negociações de grande porte e que envolvem múltiplos agentes. Sendo assim, se aplica nas disciplinas de Negociação e de Estratégia Tecnológica. O caso se passa em um momento decisivo para as negociações, no qual as produtoras de filmes Paramount e Dreamworks passam a dar suporte exclusivo ao seu concorrente, o HD DVD, produzido pela Toshiba. O personagem do caso precisa então elaborar uma estratégia de negociação que conduzirá os próximos passos da empresa. Nas notas de ensino, sugere-se que o caso seja relacionado às teorias de Estratégia de Negociação. No entanto, ele abre possibilidades para que o professor adicione suas próprias questões, adaptando-se à sua disciplina, caso seja necessário.

### Introdução

Você representa o papel do diretor da Blu-Ray Disc Association ([www.blu-raydisc.com](http://www.blu-raydisc.com)), subordinada à Sony Corporation, cuja sede fica em Tokio. Esse caso se passa em agosto de 2007.

A Sony hoje é uma das líderes na fabricação de dispositivos de áudio, vídeo e produtos destinados à comunicação e à tecnologia da informação, tanto para consumidores individuais como outras empresas.

Na virada do milênio a Sony introduziu mais uma inovação: uma tecnologia capaz de expandir a capacidade dos DVDs, que atualmente é de até 8,5 Giga-bytes, para até 50 Giga-bytes. Chamado de Blu-ray, o formato permite armazenar muito mais dados e, conseqüentemente, possibilita o desenvolvimento de filmes, músicas e jogos com muito mais detalhes. Para o consumidor final, que usa um gravador de DVD para gravar seus programas de televisão, a tecnologia permite gravar muito mais horas de filmes e programas. Além disso, permite que os filmes reproduzidos tenham uma qualidade muito superior à que está no mercado atualmente.

Enquanto para os consumidores, essa inovação representa maior qualidade de mídia, para a empresa, representa uma grande oportunidade de fortalecer sua imagem como primeira a lançar a tecnologia, líder em equipamentos eletrônicos, e uma perspectiva muito alta de lucros.

Mas, no entanto, quatro anos depois, você recebeu uma notícia terrível que poderia ruir o sonho da Sony de construir o mais novo padrão de tecnologia digital. Anos e anos de pesquisas ameaçaram ser desperdiçados, representando perda de tempo, de dinheiro e muita frustração para essa empresa que já passou por isso anteriormente. A notícia foi de que a Toshiba, uma das principais concorrentes da Sony no mercado de eletrônicos, lançou um protótipo de uma tecnologia concorrente com a sua, chamada HD DVD. O pior de tudo é que eles não tinham passado anos desenvolvendo uma nova tecnologia, como sua empresa fez e se orgulha tanto; eles somente encontraram um jeito de melhorar a tecnologia atual, tendo muito menos trabalho, e agora representavam o pesadelo de suas noites mal dormidas. No começo,

Você nem imaginou que uma simples melhoria na tecnologia atual pudesse ameaçar seus negócios. Você pensou que os consumidores nunca escolheriam algo que já está mais do que gasto, como a tecnologia atual de DVDs, ao invés de uma nova tecnologia, que permite muito mais recursos e ainda pode melhorar bastante no futuro. Mas... o tempo foi passando e hoje você corre um sério risco de que o HD DVD, pelo qual batalhou tanto, seja colocado no cemitério para onde vão as tecnologias que não são usadas.

Para agravar a sua situação, você precisa lutar com o passado. Você se lembra bem – na verdade, todos na empresa dificilmente esquecerão a batalha do Betamax. No início da indústria de vídeo, quando as pessoas ainda tinham vídeos-cassetes e fitas que passavam muito tempo rebobinando, a Sony perdeu a batalha para definir o formato do vídeo. A fita de VHS que todos conhecem hoje foi o vencedor em uma luta na qual o formato da Sony – chamado de Betamax – teve que ser descontinuado, mesmo sendo considerado por muitos como uma tecnologia superior. Anos e anos de pesquisas, muito dinheiro e muita energia tinham sido consumidos nesse projeto. A imagem da Sony no mercado foi também prejudicada. Suas ações caíram. Os investidores passaram a questionar se a empresa sabia fazer negócios. Hoje tudo está superado e a Sony é uma empresa muito respeitada no mercado. Mas ninguém na companhia quer passar por isso novamente, e nem se tem idéia de como o mercado veria uma segunda derrota.

A partir da entrada do HD DVD no mercado, a Sony começou então a aguardar uma decisão dos fabricantes de dispositivos e produtores de filmes sobre o inevitável: qual dos dois formatos – HD DVD da Toshiba ou Blu-ray da Sony seria adotado como padrão para a indústria? O uso de ambas as tecnologias ao mesmo tempo se fazia impossível; se um filme for produzido em Blu-ray não tocará no reproduzidor de HD DVD, e vice versa. Os consumidores – e produtores – precisavam decidir que formato padrão adotar, para poderem utilizar a mídia e serem aceitos no mercado.

Para a Sony, vencer a competição por um produto que ela havia lançado primeiro e estava consciente de que oferecia melhores recursos passou a ser de importância fundamental. E também uma questão de orgulho. E, como presidente da Blu-ray Disc Association, sua função é de grande importância pois, é sua responsabilidade o trato com os parceiros e empresas que dão suporte ao Blu-ray.

Neste momento, você está elaborando uma estratégia de negociação com possíveis parceiros que podem apoiar o Blu-ray, ao invés do HD DVD. É fazendo alianças que você poderá conseguir estabelecer seu formato no mercado, já que é a escolha dos consumidores que prevalecerá.

A seguir você tem as informações necessárias para desenvolver sua estratégia de negociação.

### **Pefil das Empresas Concorrentes**

A Sony Corporation é uma empresa de eletrônicos com sede em Tokyo, mas que atua no mundo todo. Sua subsidiária americana, com sede em Nova York, tem um papel fundamental para a empresa, já que as inovações tecnológicas costumam ser lançadas primeiramente no Japão e depois na América do Norte. Nos Estados Unidos, a Sony também tem como negócios a Sony Electronics Inc., a Sony Picture Entertainment Inc., a Sony Computer

Entertainment America Inc e 50% de participação na Sony BMG Music Entertainment, uma das maiores gravadoras de música do mundo.

A intenção da Sony quando desenvolveu o Blu-ray era fazer algo inovador, que permitisse maior qualidade de vídeo e áudio, além de várias funcionalidades. Foi após anos de pesquisa que descobriu que o laser azul (daí o nome Blu-ray) permitia desenvolver um DVD com maior capacidade de armazenamento e suporte a mais tecnologias do que o DVD normal (cuja cor do laser é violeta).

A Toshiba adaptou a tecnologia a discos semelhantes aos de DVDs atuais, mas que permitem um grande número de funcionalidades para seu produto. E, por ser tão semelhante, os discos podem ser tocados em um reprodutor parecido com o do DVD normal. Daí seu custo ser mais baixo.

A tabela a seguir mostra uma comparação entre o HD DVD, o Blu-ray e o DVD normal.

**Ilustração 1 Tabela de comparação das mídias**

	<b>HD-DVD</b>	<b>Blu-ray</b>	<b>DVD comum</b>
Fabricantes	<b>Toshiba,</b> Microsoft, Intel, HP	<b>Sony,</b> Panasonic, Pioneer, Philips, Samsung	Todos os fabricantes
Estúdios de cinema	New Line, Universal, Warner, Paramount, HBO	Sony Pictures, MGM, Disney, Lions Gate	Todos os estúdios
Espaço – capacidade de armazenamento	15 gb (single layer) 30 gb (dual layer) (em 2005 a Toshiba anunciou que o novo HD DVD iria permitir até 45gb no modo triple layer)	25 gb (single layer) 50 gb (dual layer)	4,7 gb (single layer) 8,5 gb (dual layer)
Proteção de conteúdo	AACS	BD Plus (AACS +SPDC + Rom mark)	CSS, ACPM
Vídeo	Mpeg (1e), Mpeg 2, Mpeg 4 AVC, VC-1		Mpeg (1 e 2)
Áudio	Dolby Digital+, DTS-HD, LPCM, Dolby True HD (MLP)		Dolby Digital, PCM, Mpeg áudio
Navegação	- Semelhante ao DVD, mas com 256 cores  - Interatividade avançada: menus popup, menus multipage e ícones animados	- Permite ícones animados, cores true-color, menus popup e multi-page menus  - BD-Java (jogos complexos e interatividade)	Menus animados mas com os botões estáticos o máximo de 4 cores  - DVD-Rom, Web- DVD interativo
Preços de lançamento no mercado	Player: US\$ 499 Discos: US\$19,99	Player: US\$ 999 Discos: US\$ 24,99	Player: US\$ 29,99 Discos: US\$ 9,99

Fonte: adaptado de [www.htforum.com](http://www.htforum.com)

Como mostra a tabela, ambas as novas mídias são melhores do que o DVD comum, exceto no quesito preço para o consumidor. Mas como acontece com todas as tecnologias, os preços tendem a cair. Basta ver que estes são os preços de lançamento; em 2007, os players do HD DVD e do Blu-ray já estavam custando em torno de US\$100 e US\$300, respectivamente. Mas você sabe que a Toshiba está tendo prejuízos com a venda do HD DVD por um preço tão baixo.

Em decorrência desta guerra de vendas, foram vendidas 500.000 unidades dos aparelhos reprodutores de Blu-ray, contra mais de 1 milhão das unidades dos aparelhos de HD DVD, incluindo os acessórios do videogame X-Box.

No entanto, esses números são relativos. Se considerarmos as vendas do console Playstation 3 – que foram de 3,5 milhões de unidades – o Blu-ray passa à frente do concorrente com folga.

Mas você sabe que alguns analistas não consideram o PS3 como um indicador da preferência do mercado; estudos mostram que apenas um quarto dos usuários de videogame usa realmente o console para assistir vídeos. Então, as vendas de PS3 não representam para as produtoras de vídeo a real preferência do consumidor, ao contrário com a venda dos acessórios do X-Box – esses sim comprados por usuários que os usarão exclusivamente para assistir a filmes em HD DVD.

Já a comparação entre as novas tecnologias mostra alguns pontos fortes do Blu-ray. Primeiramente, sua capacidade de armazenamento é melhor. Ou foi, por algum tempo: a Toshiba anunciou em 2005 que um novo modelo de disco HD DVD permitiria a gravação de até 45 gb em três camadas de gravação.

A proteção de conteúdo do Blu-ray era melhor também, já que usava ao mesmo tempo tecnologias diferentes, o que dificulta o trabalho dos hackers. No entanto, em dezembro do ano passado eles já haviam conseguido quebrar a proteção de ambas as tecnologias. Desta forma, embora a sua seja mais robusta, não é à prova de pirataria. Esse seria um argumento bastante forte para a indústria, que cada vez mais se preocupa com essa questão. A qualidade de áudio e vídeo suportada pelas tecnologias é semelhante.

A briga fica mesmo com a tecnologia de navegação. O Blu-ray possui melhores recursos e permite fazer jogos complexos e interativos, mesmo nos discos de filmes que futuramente estarão nas locadoras.

Só que, se quiserem abrir mão dessa tecnologia, o HD DVD tem preços muito mais acessíveis do que o Blu-ray e, não se pode esquecer, tem conquistado o consumidor final exatamente por este quesito.

### **Batalhas anteriores**

Nos anos 80, a Sony foi também pioneira no desenvolvimento de uma tecnologia de gravação de vídeo que viria a concorrer com o que hoje nós conhecemos como fita de VHS. No mercado doméstico, o aluguel de filmes na vídeo-locadora, nos anos 80, sempre começava com a pergunta: “é Beta ou VHS?”, pois os consumidores tinham que alugar um formato compatível com seu aparelho de reprodução.

Contudo, após algum tempo, o VHS acabou vencendo a batalha.

### **Ilustração 2 – Reprodutor do formato de vídeo Betamax**



Fonte: Museu Nostalgia (<http://members.fortunecity.com/museunostalgiahp>)

O Betamax é considerado por vários analistas como sendo um formato superior ao VHS. A qualidade de imagem era melhor e a fita se iniciava mais rápido que o VHS. No Na autobiografia do fundador da Sony, Akio Morita (Morita, Reingold e Shimomura, 1986), o Betamax perdeu para o VHS porque a Sony dificilmente licenciava o Betamax para outras empresas fabricarem. Esse é um dos motivos pelos quais o estabelecimento de parcerias, no caso do Blu-ray, é tão importante: para não se repetirem erros do passado.

### **A batalha do Blu-ray**

No ano 2000, a Sony anunciou o desenvolvimento da tecnologia que deu base para o Blu-ray. Dois anos depois, ao mesmo tempo em que você já havia conseguido 9 empresas para serem parceiras do Blu-ray, soube da notícia que a Toshiba iria produzir o HD DVD. A partir daí, suas preocupações aumentaram.

Já em 2004, o HD DVD, da Toshiba estava sendo lançado no mercado. Nesses quatro anos, a Sony conseguiu começar a vender o primeiro gravador de Blu-ray. Empresas importantes, como HP, Dell e Mitsubishi tornaram-se suas parceiras.

No entanto, no final deste ano, embora suas parcerias estivesse até andando bem, as maiores indústrias cinematográficas anunciaram seu apoio ao HD DVD: Paramount Pictures, Universal Pictures, Warner Bros. Pictures, HBO e New Line Cinema.

Esse foi um baque muito grande para o seu projeto. As indústrias cinematográficas representam muito para a Sony. São ao mesmo tempo consumidoras do Blu-ray e parceiras: a Sony Pictures tem vários projetos em conjunto com a Paramount, Universal e Warner Bros. Só que, embora a Sony tenha começado em 2000 com o projeto do Blu-ray, o HD DVD chegou depois e já conseguiu as parcerias.

O processo de negociação com as indústrias cinematográficas estava sendo muito complicado. De certa forma, o mercado não tem mais paciência para brigas de formato: há pressa para decidir o formato adotado, pois todos querem começar a comercializá-lo o mais rápido possível.

Seu supervisor, o presidente Ryoji Chubachi, declarou para você e também abertamente ao mercado sua intenção de fazer uma parceria com a Toshiba para que as duas empresas produzissem tecnologias compatíveis. Seria a forma mais rápida e fácil de se resolver a situação.

No entanto, as negociações com a Toshiba a este respeito não funcionaram. Além de você desconfiar da intenção dos diretores da Toshiba em competirem pelo mercado, há também dificuldades técnicas que fazem com que as mídias sejam incompatíveis. A principal delas é que o aparelho para reproduzi-las teria que ter dois leitores – o que é praticamente como ter dois aparelhos, para o consumidor final, que teria que arcar com os custos disso.

Como a negociação com a Toshiba não levou a lugar algum, continuou então seu trabalho de conseguir o “voto da maioria”.

Em 2005, você conseguiu mais dois apoios importantes: o Lions Gate Music Entertainment e o Univesal Music Group. Mas a Toshiba levou vantagem ao conseguir o apoio da Microsoft e Intel.

A Microsoft também é concorrente da Sony, principalmente no ramo de videogames. Os dois mais vendidos consoles do mercado são o Playstation 3 (da Sony) e o X-Box, da Microsoft. Já no começo do ano seguinte, como você já esperava, ela anunciou o lançamento de um acessório opcional para o X-Box, usando a tecnologia do HD DVD.

Para piorar as coisas, em 2006 a Toshiba começou a comercializar os reprodutores domésticos de HD DVD, com um preço muito inferior ao do Blu-ray. Enquanto o Blu-ray chegou a custar o equivalente a US\$300, o HD DVD tinha um preço, com descontos, de até US\$100. Assim, o HD-DVD tinha como principal apelo o custo mais baixo de produção, pois era na verdade uma evolução da tecnologia de DVD, e podia ser produzido pelos mesmos equipamentos. O Blu-ray, porém, é um formato totalmente novo, e conseqüentemente mais caro.

A Microsoft também começou a fazer promoções e pacotes para vender uma grande quantidade dos acessórios do X-Box. Você percebeu que a estratégia deles era de ganhar o público: se muitas pessoas comprassem o HD DVD, então seria muito difícil mudar a tecnologia depois.

Enquanto o público comprava os reprodutores a preços baixos e os estúdios de filmagem lançavam mais produtos com HD DVD, a Sony lançou o videogame Playstation 3 (PS3) com Blu-ray em 2006 também.

No entanto, até agora, as vendas foram muito abaixo do esperado. No começo deste ano, uma pesquisa de sua empresa mostrou que 78% das lojas afirmavam ter muitos produtos no estoque. Os produtores de jogos tiveram somente 21% dos lucros que esperavam com o PS3. O videogame, que já tinha sido líder de mercado em sua segunda edição, ficou com a terceira colocação dentre os videogames, perdendo para o X-Box e o Nintendo Wii. Parte dos problemas é o preço do console – mais caro, por causa da tecnologia Blu-Ray.

Agora, é agosto de 2007. As vendas do HD DVD já alcançaram o marco de 100.000 unidades desde o lançamento. A Microsoft está oferecendo um desconto grande para o acessório do X-Box, além de cinco filmes gratuitos para os compradores.

Só que o que está preocupando sua equipe é outra coisa. Ontem você recebeu a notícia de que a Paramount e a Dreamworks, duas de suas melhores parcerias, deixaram de apoiar o Blu-ray em favor do HD DVD.

### **Análise das partes envolvidas**

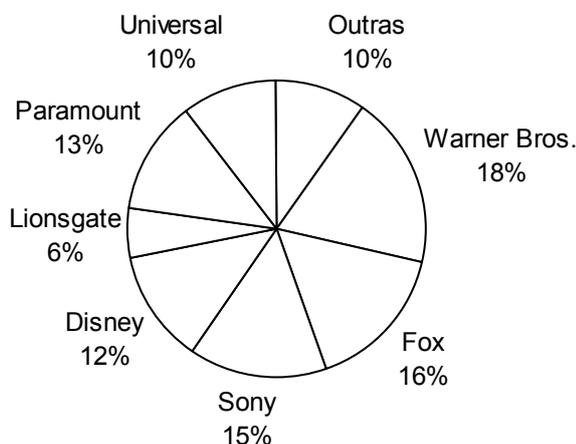
A sua situação, em termos de parcerias, atualmente, ficou como mostra o quadro a seguir:

**Ilustração 3 – Principais alianças e parcerias da Sony X Toshiba**

<b>Blu-Ray</b>	<b>Indecisão</b>	<b>HD DVD</b>
Mitsubishi Electric Disney Cinema Dell Lions Gate Music Entertainment Universal Music Group	HP – apoio a ambos os formatos LG – produzindo reprodutores dos dois formatos Warner Bros. Pictures – apresentou um CD que suporta os dois formatos	Paramount Pictures Universal Pictures HBO New Line Microsoft Intel Dreamworks

Seus analistas também lhe ajudaram, fazendo uma análise da participação de mercado das indústrias de cinema, representadas graficamente a seguir.

**Ilustração 4 Participação de Mercado da Indústria Cinematográfica**



Fonte: Nikkei Electronics

Você nunca imaginou que precisasse destas negociações; quando começou o desenvolvimento do Blu-ray, não havia concorrência e o HD DVD pegou a todos de surpresa. Todos de sua equipe sempre imaginaram que a Sony não precisaria de argumentos para defender um produto que levou anos para ser desenvolvido e que é tecnicamente superior às demais mídias. Mas hoje você vê a necessidade disso para os seus negócios.

De acordo com as análises, os setores que têm mais influência sobre a adoção do Blu-ray são:

- consumidores de filmes. Por isso, as indústrias cinematográficas estão no topo da sua lista de possíveis parceiros. Seus analistas o aconselham a tentar conseguir a exclusividade de indústrias que estão “em cima do muro”.
- consumidores de videogames. As vendas do Playstation 3 não emplacaram ainda, mas podem ficar melhores no futuro. Os consumidores de videogames demandam outros produtos relacionados – como também os filmes.

Sua missão, neste momento, é elaborar uma estratégia de negociação onde você escolha os parceiros que irá buscar e que façam a maior diferença na briga pelo mercado. Você deverá

também se preparar para a negociação com estes parceiros, analisando suas fraquezas e oportunidades.

## NOTAS DE ENSINO

O caso Blu-ray versus HD DVD mostra uma situação onde a negociação com múltiplos parceiros e a formação de alianças estratégicas é o diferencial para que a estratégia de desenvolvimento de um produto seja bem sucedida.

Negociação é uma forma importante de interação social; é necessária com os conflitos se instalarem e não regras fixas ou estabelecidas, ou mesmo procedimentos para resolvê-los (Thompson, 1990). Ela também pode ser considerada o processo pelo qual as pessoas tentam resolver um problema ou fazer transações (Rubin e Brown, 1975; Parsons, Sierra e Jennings, 1998). Uma negociação envolve cinco características: 1) as pessoas acreditam existir conflitos de interesse; 2) a comunicação é possível; 3) soluções intermediárias e compromissos são possíveis; 4) as partes podem fazer ofertas e contra-ofertas e 5) as ofertas e propostas não são determinadas até que sejam aceitas por ambas as partes (Cross, 1965; Chertkoff e Esser, 1976).

Os autores sugerem que o caso seja utilizado nas disciplinas de “Negociação” ou “Técnicas de Negociação” e “Gestão Tecnológica”, de cursos de graduação ou pós-graduação. Dependendo da disciplina e da maturidade dos alunos, podem ser escolhidas diferentes questões para discussão.

Como nota de ensino, os autores sugerem as seguintes questões:

- 1) Qual a influência das partes envolvidas na negociação?
- 2) Quais são os interesses da Sony no caso?
- 3) Quais os argumentos que a Sony tem para possíveis negociações? Quais são os argumentos do concorrente, e pontos que a Sony deve se preparar para responder?

A seguir, para cada uma delas, são feitos comentários sobre as possíveis respostas dos alunos e é apresentada a teoria para referência. Não se pretende aqui esgotar a teoria existente, mas sim dar ao usuário do caso um direcionamento sobre a teoria que pode ser utilizada.

Ao final das questões, é apresentada a “solução do caso”. A negociação Blu-ray X HD DVD teve seu final em fevereiro de 2008. Como o caso se passa em agosto de 2007, serão apresentados os passos que foram dados pela Sony para sair vencedora das negociações.

### **Questão 1: Qual a influência das partes envolvidas na negociação?**

O aumento do número de partes envolvidas em uma negociação aumenta dramaticamente a complexidade da situação. Na medida em que novas partes são adicionadas ao conflito, o número de conexões entre as partes aumenta exponencialmente. Isso significa que as partes envolvidas podem começar a formar coalizões, que aumentam consideravelmente sua influência sobre a negociação (Bazerman et al., 2000).

No caso apresentado, coalizões começaram a se formar em grupos distintos: as empresas que decidiram apoiar o Blu-ray, e que viraram parceiras da Sony, e as empresas que decidiram apoiar o HD DVD, parceiras da Toshiba. No entanto, há que se notar que mesmo essas empresas parceiras de um ou outro produto são concorrentes entre si. Muitos conflitos podem surgir entre essas organizações pelo simples fato de competirem, e portanto esperarem ter acesso a informações ou tecnologias antes dos seus concorrentes.

Nas negociações com mais partes, é preciso ter conhecimento de toda a situação e toda a variedade de possíveis estratégias e resultados. Uma ferramenta possível para gerenciar o conflito em face da complexidade é implementar regras para grupos específicos (Bazerman et. al., *op.cit.*). No caso, a Sony criou a Blu-ray Disc Association, uma organização com normas próprias que congrega as empresas apoiadoras do Blu-ray.

Uma coisa a se ter em mente durante a negociação é que as partes têm interesses específicos e, através da coalizão, podem ter ganhos de valor (Sandholm e Lesser, 1997). A idéia é que, através das parcerias, ambas as partes tenham mais resultado do que o que teriam se agisse individualmente.

No caso da Sony, pode-se perceber pela linha do tempo que a empresa demorou a descobrir quais são as empresas que mais têm influência sobre a adoção do Blu-ray: a indústria de cinema. As primeiras parcerias que a empresa fez foi com os fabricantes; sua preocupação era abrir caminho para que os reprodutores de Blu-ray pudessem ser fabricados, mas não necessariamente incentivar sua compra pelo público – efeito que se tem quando são produzidos os filmes em nova tecnologia.

Parte disso se explica pelo fato de que a empresa não esperava ter que concorrer com outra tecnologia. Em parte também, o fato de que a Sony também é uma indústria de cinema (Sony Pictures) e poderia produzir os próprios filmes. No entanto, a formação de parcerias passou a ser fundamental para a sobrevivência da tecnologia desenvolvida pela empresa.

Outras alianças e parcerias estratégicas também fizeram a diferença para que a Sony quase perdesse a batalha do Blu-ray. A indústria do cinema pornográfico pode não ter empresas tão famosas entre o público como as do cinema tradicional, mas movimenta bilhões. As novas tecnologias permitem mais interatividade e qualidade de imagem, atributos valorizados pelo consumidor deste tipo de produto. Uma das armas que a Toshiba usou para aumentar as vendas do HD DVD foi também a parceria com estas indústrias, que lançaram um grande número de filmes com a nova tecnologia.

Por fim, outras partes envolvidas foram as empresas do varejo. Um dos determinantes da descontinuação do HD DVD foram as declarações da Best Buy e Wal-Mart de que não venderiam mais o produto.

## **Questão 2: Quais são os interesses da Sony no caso**

Um dos livros mais conhecidos sobre negociação, publicado por Fischer e Ury (1983), destaca a importância de focar-se nos interesses, e não nas posições. Os autores colocam que, para uma negociação ser bem sucedida, o negociador deve ter seus interesses claros e não manter-se rígido em uma posição. Muitas pessoas se limitam a exigir que suas vontades sejam cumpridas e assim não abrem espaço para uma saída comum que beneficie ambas as partes e ainda cumpram seus interesses. Dentre os princípios da negociação colocados pelos autores, destaca-se para o caso da Sony a necessidade de inventar opções para ganhos múltiplos.

No caso da Sony, é compreensível que a empresa tenha entrado no mercado esperando possuir o único formato tecnológico disponível. No entanto, a empresa mudou de tática ao tentar negociar com a Toshiba o desenvolvimento de um formato comum, o que não funcionou. Na negociação com as outras empresas, a Sony pode adotar uma abordagem de convencimento

de que seu produto deve ser o único a ser adotado. Essa seria uma posição da empresa. A outra possibilidade é adotar como interesse que as produtoras de cinema adotem ambos os formatos, o que beneficia a Sony de qualquer maneira, já que isso poderia incentivar mais as vendas dos reprodutores de Blu-ray para o consumidor final.

**Questão 3: Quais são os argumentos da Sony, do concorrente e pontos que a Sony deve se preparar para responder**

Muitos estudos sobre negociação focam nas técnicas para serem usadas face a face; mas adicionalmente, a preparação da negociação é uma parte importante do processo. Peterson e Lucas (2001) destacam a importância desta parte e classificam a preparação da negociação em quatro fases, como mostra a tabela a seguir.

**Ilustração 5 Fases pré-negociação**

<b>Fase</b>	<b>Campo</b>
Coleta de informações	O ato de coletar, processar, analisar e avaliar os dados disponíveis considerando as outras partes da negociação e os fatores ambientais relevantes.
Formulação	Compreende o desenvolvimento de metas e objetivos específicos e a decisão sobre os parâmetros para cada uma das questões a serem negociadas.
Estratégia	A estratégia é um plano que integra as metas e as seqüências de ação de uma pessoa de um modo coeso.
Prparação	Envolve o treino da comunicação verbal, a criação e arranjo de materiais de suporte e resolver questões logísticas.

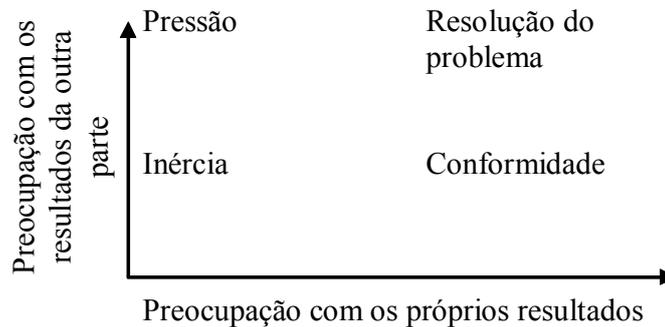
Fonte: Peterson e Lucas (2001)

O desenvolvimento de uma estratégia de negociação é necessário antes da abordagem das partes. Pruitt (1983) cita quatro estratégias básicas de negociação:

- 1) resolução do problema: esta estratégia envolve fazer um esforço para encontrar uma alternativa aceitável para ambas as partes;
- 2) pressão, que envolve fazer um esforço para impor sua vontade na outra parte;
- 3) conformidade, que envolve reduzir suas aspirações básicas e aceitar a vontade da outra parte ou
- 4) inércia, que significa fazer o mínimo possível na negociação e deixar o tempo resolver a questão.

A escolha de uma das quatro estratégias vai depender da situação e da influência que cada parte tem sobre a negociação. Mas ela também depende da preocupação do negociador com os resultados da outra parte, além dos seus próprios, buscando um acordo que satisfaça ambos, como mostra a ilustração a seguir.

### Ilustração 6 Modelo de dupla preocupação



Fonte: Pruitt (1983).

Os alunos podem elaborar diferentes estratégias de negociação para a Sony. Alguns podem encarar o fato de que o produto da Sony é melhor e ela possui já várias alianças, então não é necessário tomar muitas atitudes a mais – uma estratégia de inércia. Outros podem partir para a solução do problema, como a própria Sony fez na ocasião, como será apresentado mais adiante.

### COMO A EMPRESA SOLUCIONOU O CASO

Após o segundo semestre de 2007, momento em que se passa o caso, a Sony tomou uma série de providências para favorecer a adoção do Blu-ray.

Primeiramente, foram lançadas versões mais baratas do Playstation 3. Isso fez parte da estratégia de comprometimento do consumidor final.

Com relação às negociações, a Sony focou sua atenção na Warner Bros. Pictures. Essa empresa foi escolhida por já estar, aparentemente, interessada em usar os dois formatos, já que havia desenvolvido um modo de gravar seus filmes usando ambos.

Como argumentos da negociação, o Diretor responsável pela Blu-ray Disc Association tinha a seu lado:

- o fato da tecnologia do Blu-ray ser superior em termos de recursos de navegação
- o fato de que, até o momento, os discos Blu-ray suportavam mais dados do que os do concorrente (50 gb contra 30 gb, com a promessa de 45gb que ainda não tinha sido cumprida pela Toshiba)
- o fato de que o Blu-ray representava um avanço na tecnologia de mídia, enquanto que o HD DVD era uma melhoria na tecnologia existente; desta forma, ainda havia espaço para melhorias no Blu-ray, enquanto que o HD DVD representava já a maturidade de uma tecnologia
- o fato das vendas de Blu-ray, se considerados os consoles Playstation 3, tinham superado às do concorrente.

No entanto, os melhores argumentos não são aqueles que falam bem dos seus produtos, mas sim aqueles que resolvem problemas da outra parte envolvida na negociação.

A Warner Bros. Pictures estava tentando usar ambas as mídias porque já havia muito tempo que a guerra dos formatos havia começado. Nesta indefinição, todas as empresas estavam perdendo dinheiro e os consumidores estavam perdendo o interesse na nova tecnologia. Então a principal preocupação da Warner era terminar logo com esta guerra que atrapalhava seus negócios. Como a Fox não havia se pronunciado oficialmente sobre qual tecnologia adotar (embora houvesse rumores de que seria o Blu-ray), o movimento da Warner para um ou outro lado seria determinante na corrida.

Se ela ficasse ao lado do HD DVD, a participação de mercado das empresas coligadas a ele seria de 41% do mercado (Warner, Paramount e Universal), contra 32% do Blu-ray (Sony, Disney e Lyonsgate) e 26% de indecisões e suporte a ambos. Ou seja, havia muito pouca diferença entre os concorrentes para que uma das empresas – Sony ou Toshiba – se declarasse vencedora.

Dando suporte ao Blu-ray, a situação se inverteria: 51% para o Blu-ray, contra 22% do HD DVD e os mesmos indecisos, que dada a situação, tenderiam a se decidir. E o Blu-ray teria a maioria das empresas ao seu lado. Portanto, esta foi a decisão tomada pela Warner.

Após esta decisão, em fevereiro de 2008, as empresas de varejo Netflix e Bestbuy, dos Estados Unidos, anunciaram que parariam de comercializar o HD DVD, já que 51% do mercado cinematográfico havia optado pelo Blu-ray. Quatro dias depois, a decisão foi seguida pelo Wal-Mart. No dia seguinte, 16 de fevereiro de 2008, a Toshiba anunciou que pararia a produção do HD DVD.

## REFERÊNCIAS

BAZERMAN, M.H., CURHAN, J.R., MOORE, D.A. e VALLEY, K.L.. Negotiation. Annual Review of Psychology, 2000, pp.279-314.

CHERTKOFF, J. M. e ESSER, J. K. A review of experiments in explicit bargaining. Journal of Experimental Social Psychology, v. 12, 1976, pp. 464–486.

CROSS, J. A theory of bargaining process. American Economic Review, v. 40, 1965, pp. 67–94.

FISCHER, R. e URY, W. Getting to yes: negotiation agreement without giving in. New York: Penguin Books, 1983.

PARSONS, S., SIERRA, C e JENNINGS, N. Agents that Reason and Negotiate by Arguing. Oxford University Press: Journal of Logic Computational, v. 8, n. 3, pp. 261-292 1998

PETERSON, R.M. e LUCAS, G. H. Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: pre-negotiation literature review and planning preparation propositions. Journal of Marketing Theory and Practice; Fall 2001; 9, 4; pg. 37

PRUIT, D. G. Strategic choice in negotiation. American Behavioral Scientist, v. 27, n. 2, 1983, pp. 167-194.

RUBIN, J. e BROWN, B. The social psychology of bargaining and negotiation. New York: Academic Press, 1975.

SANDHOLMAV, T.W. e LESSER, V.R. Coalitions among computationally bounded agents. Artificial Intelligence Journal, v. 94, 1997, pp. 99-137.

THOMPSON, L. Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. Psychological Bulletin, Vol 108(3), Nov 1990. pp. 515-532.

### Referências eletrônicas

Fórum de tecnologia .....[www.htforum.com](http://www.htforum.com)

Blu-ray Disc Association.....[www.blu-raydisc.com](http://www.blu-raydisc.com)

Nikkei.....<http://techon.nikkeibp.co.jp>

Sony.....[www.sony.com](http://www.sony.com)

Notícias do HD DVD.....[www.hd-dvd-news.com](http://www.hd-dvd-news.com)