
3. A influência da cultura nas negociações

Barganha multicultural



Diplomacia pública

- Ajuda externa
- OIs

Diplomacia empresarial

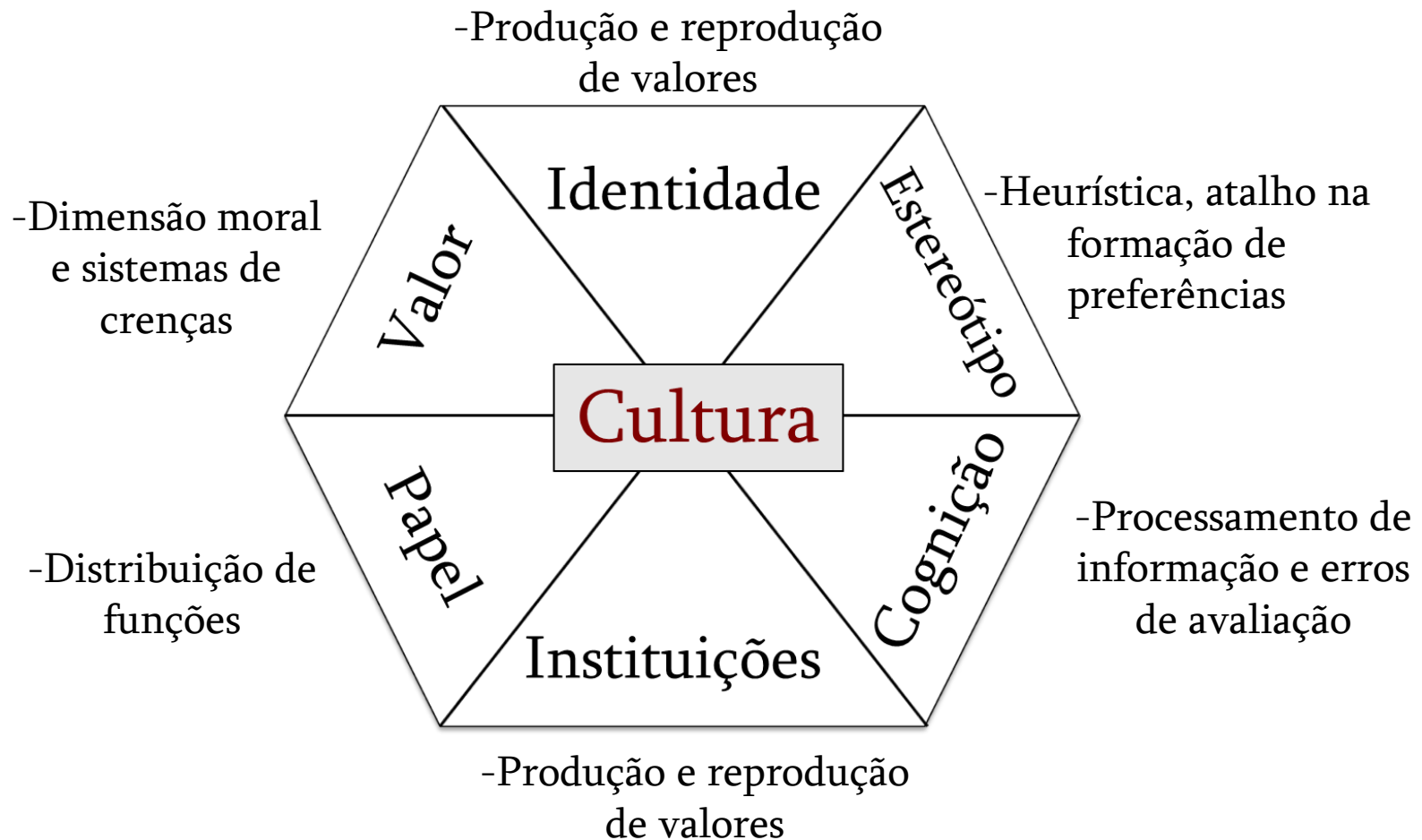
- Fusões/aquisições
- Time multicultural

Intercâmbio acadêmico

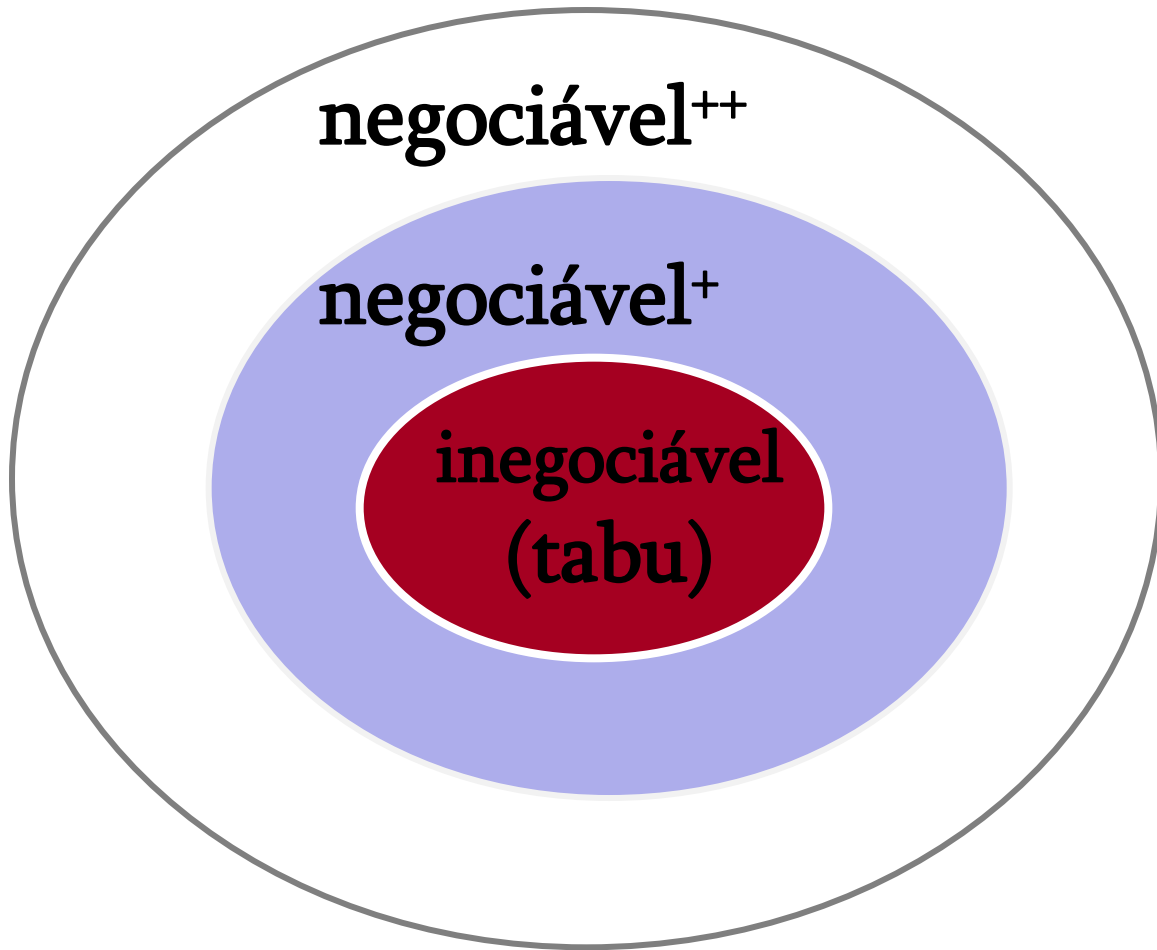
Imprensa

ONGs

Cultura e suas dimensões



Tabu e negociações



Camadas:

1. Negociável⁺⁺: corriqueiro.
2. Negociável⁺: dilemático.
3. Inegociável: tabu.

A composição das **três camadas** variam de acordo com a **cultura**.

Divergência = impasse.

Distância cultural.

Dimensões Culturais

ATRIBUTOS	PARÂMETRO	TIPO 1	TIPO II
I. Inclusão	Distância cultural	unicultural	multicultural
	Distância de poder	horizontal	hierárquico
	Distância de gênero	machista	igualitário
II. Gestão	Imediatismo	gradualismo	imediatismo
	Formalismo	informal	contratual
	Aversão ao risco	averso	propenso
	Estatismo	estatista	liberal
II. Relacionamento	Coletivismo	coletivista	individualista
	Personalismo	pessoal	profissional
	Linguagem	indireta	direta

**Cultura e Negociações
Internacionais:
3 Casos (EUA, Japão e Índia)**

1. O NEGOCIADOR NORTE-AMERICANO

Abordagem: direta, objetiva, combativa, assertiva, afirmativa.

Ritmo de negociações: acelerado.

Individualismo: elevado.

Estrutura da equipe: mandato negociador.

Baixa ênfase nas **relações inter-pessoais**.

Formalidade: peso de fatores contratuais.



2. O NEGOCIADOR JAPONÊS

Abordagem: não-confrontacional

Ritmo de negociações: lento

Processo decisório: coletivo

Formalidade: deferência, hierarquia

Humildade, silêncio, modéstia

Aspectos emocionais: sensibilidade

(valorizada)/emotividade (não revelada)



2. O NEGOCIADOR JAPONÊS

Estratégia de negociação:

apresentação de questões (agrupadas)
/concessões (lentas)

Estilo Low-profile:

baixo perfil internacional

Linguagem: vaga, ambígua, não comprometedora

Estratégia do “watch and wait”.

Fatores contratuais: necessidade moderada



3. O NEGOCIADOR INDIANO

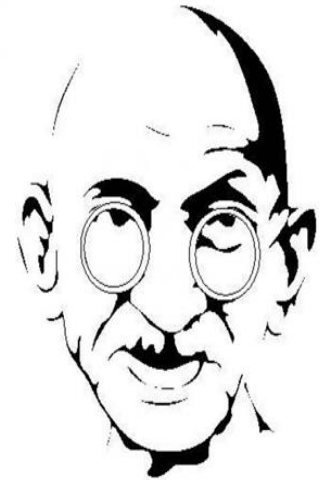
Abordagem: não-confrontacional

Princípio: ahimsa (não-violência, negativa direta é considerada rude).

Dimensão religiosa é central.

Linguagem corporal: acentuada.

Ênfase: relacionamento inter-pessoal e construção de confiança.



4. MODELO PON: PROJECT ON NEGOTIATION

– BARGANHA BASEADA EM
INTERESSES –

“Como Chegar ao SIM”
Ury, Fisher & Patton

“Negociação”
Michael Watkins

MODELO PON

MÉTODO PON

QUATRO PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

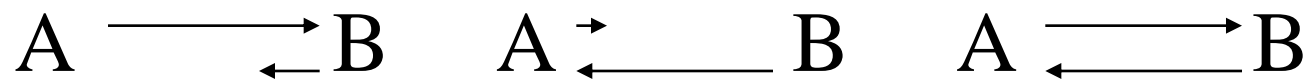
- Separar pessoas e problemas
- Focar em interesses e não em posições
- Criar opções de ganhos mútuos
- Insistir em critérios objetivos

CONCEITO DE BATNA

- Best Alternative To Non-Agreement (BATNA) - Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA).
- Fornece subsídios à formulação da estratégia negociadora.
- Custos do não acordo para ambas as partes negociadoras.

VARIÁVEL CENTRAL NA CONFIGURAÇÃO DO BATNA

- Taxa de dependência entre as partes negociadoras.



- Alternativas ao acordo: número de opções ao não acordo (“Plano B”).

RESULTADOS ESPERADOS



Melhor alternativa

BATNA: Best Alternative To Non-Agreement.

MAANA: Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo.

MASA: Melhor Alternativa Sem Acordo.

MAPAN: Melhor Alternativa Possível a uma Alternativa Negociada.

MACNA: Melhor Alternativa em Caso de Não-Acordo.

Alternativa ao acordo

BATNA: Best Alternative To Non-Agreement.

SBATNA: Second Best Alternative

TBATNA: Third Best Alternative

(...)

WBATNA: Worst Alternative