

# Capacitação em Negociações Internacionais



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

CAENI/IRI/USP

[caeni@usp.br](mailto:caeni@usp.br)

[www.caeni.com.br](http://www.caeni.com.br)

[www.brasileu.com.br](http://www.brasileu.com.br)



**Fevereiro/2019**



caeni

# Brazil-Caeni-EU



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

- Jean Monnet Support to institutions
- Combination of Executive Trainings
  - Civil servants, academics, business & civil society
  - Support of Dr. Inglis
- Resource center
  - Books and knowhow
  - Support for business/civil society
- Young researcher support
  - *Jean Monnet Supplement* to *Análise Caeni Newsletter*
    - [www.brasileu.com.br](http://www.brasileu.com.br)
  - Young researchers book project



# 1. Capacitação

- I. Principais elementos.
- II. Técnicas de barganha/superação de impasse.
- III. Cultura nas NIs.
- IV. J2N e Modelo PON/Havard.  
+ Simulações bilaterais.

## 2. Intermediário (Quanti)

- I. Valor Esperado.
- II. Análise de Risco.
- III. Modelos de partilha.  
+ Simulações e lista de  
exercícios.

# 3. Avançado

- I. Mediação e resolução de conflitos.
  - II. Teoria de Coalizões e negociações multilaterais.
  - III. Modelos de decisão em situação de incerteza.
- + Simulações multilaterais.

# Manual de Referência



## Partes:

- I. Conceitos e técnicas
- II. Casos
- III. Glossário (Quali/Quanti).

## Capítulos: 1, 2, 3, 4, 6, e 8).

1. Utilidade Esperada \*
2. Natureza do objeto \*
3. J2N \*
4. Perfil dos negociadores \*
5. Gênero
6. Modelos e (técnicas\*).
7. Decisão em situação de incerteza.
8. Culturas diferentes \*
9. Estudo experimental.
10. Caso 1 (Hidroelétrica).
11. Caso 2 (Setor aéreo).

---

# Referências sobre Negociações

# Treinamento & Pesquisa em NI

**Caeni (Centro de Estudos das Negociações Internacionais)**

**Site:** [www.caeni.com.br](http://www.caeni.com.br)

Centro de treinamento e pesquisa em negociações internacionais. É um laboratório ligado ao IRI-USP.

Principais publicações: on line.



# Programa PON/Harvard

**PON – The Program on Negotiation**

**Site:** <http://www.pon.harvard.edu>

Harvard Law School

Programa de pesquisa sobre Negociações

Internacionais da Universidade de Harvard.

Criado em 1979 tem como quatro áreas de destaque: teorias de NI, treinamento, técnicas de negociações e publicações.

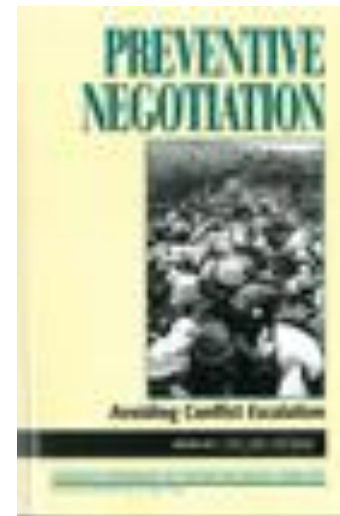
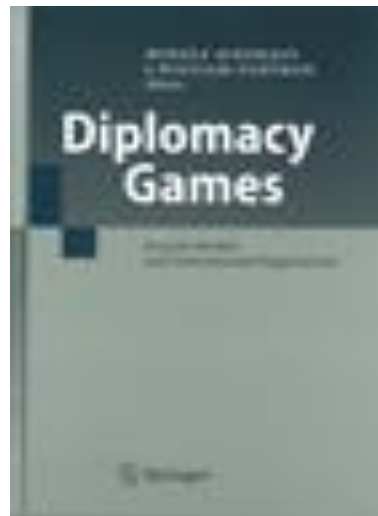
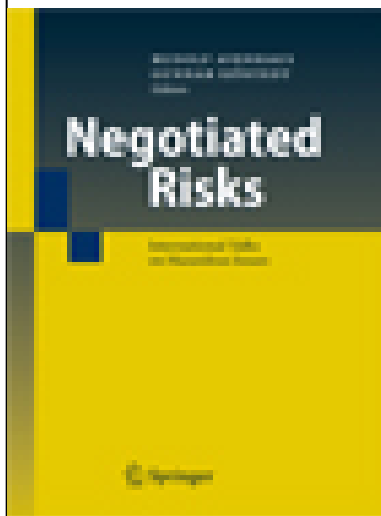
# Negociações Internacionais

**PIN – The Processes of International Negotiation**

**Site:** <http://www.pin-negotiation.org>

IIASA (International Institute for Applied Systems Analysis),  
Áustria.

Newsletter PIN Points (Síntese dos estudos).

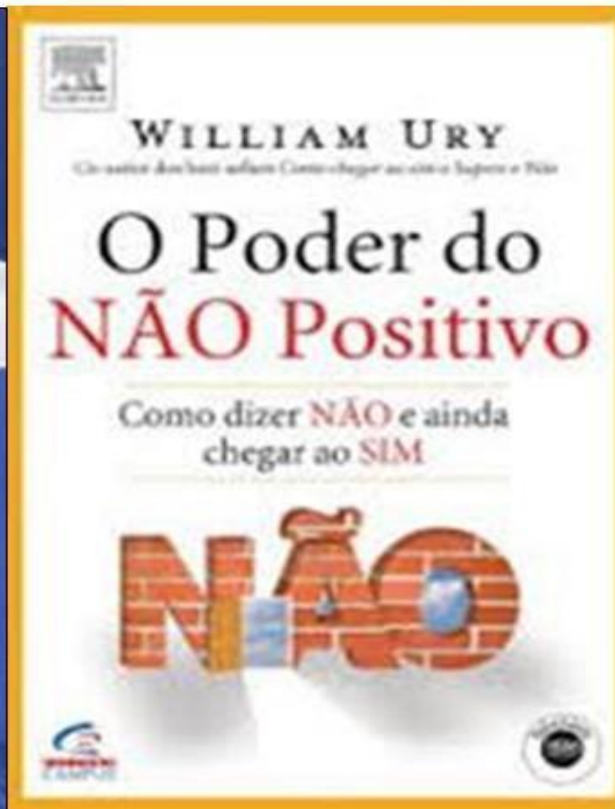
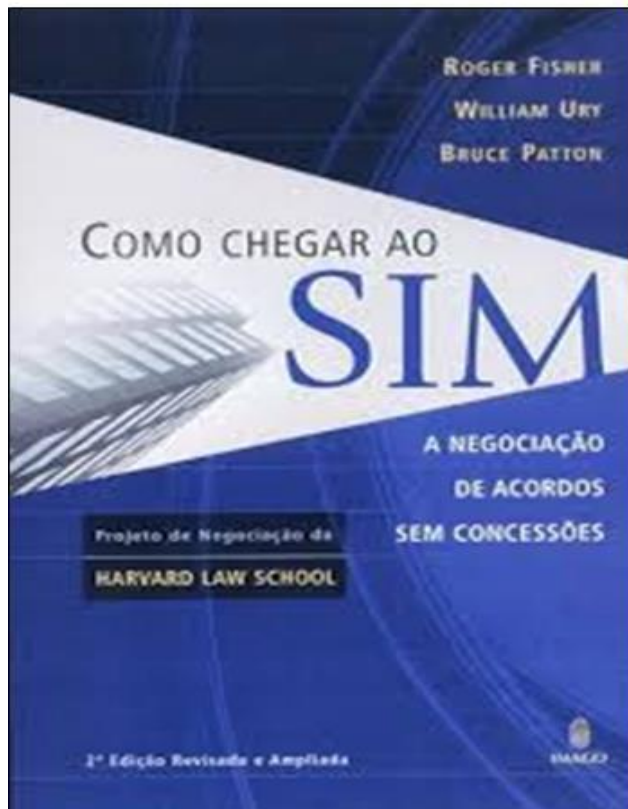


# Referência sobre modelos

Roger Fisher  
William Ury  
Bruce Patton

William Ury

Steven Brams  
Alan Taylor



# 1. elementos estrutura de um processo de negociações

# Método

**Ênfase:**

habilidades individuais.

**Método:**

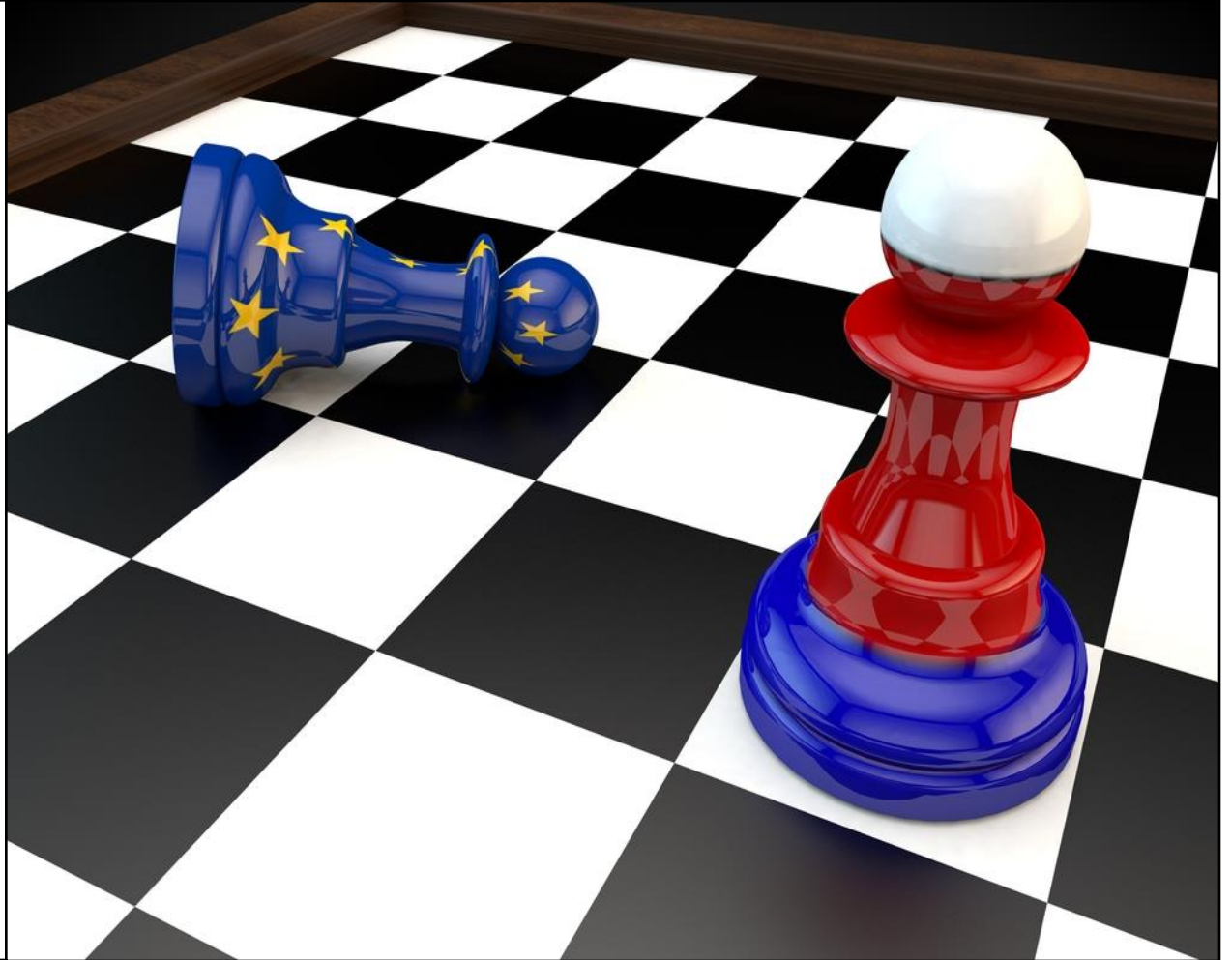
análise ↔ prática

# Relevância

- Introdução/conjunto.
- Internacional/complexidade.
- Técnicas específicas.
- Vocabulário.
- Custo de transação.

# 7 Elementos

Objeto  
Negociadores  
Interesses  
Regras  
Conjuntura  
Estrutura  
Estratégias



# Tipo do Objeto

1. **T**angibilidade
2. **I**ntegralidade
3. **P**roporcionalidade
4. **O**btensão de ganhos



# 1. Tangibilidade

**1. Objetos tangíveis: referência.**

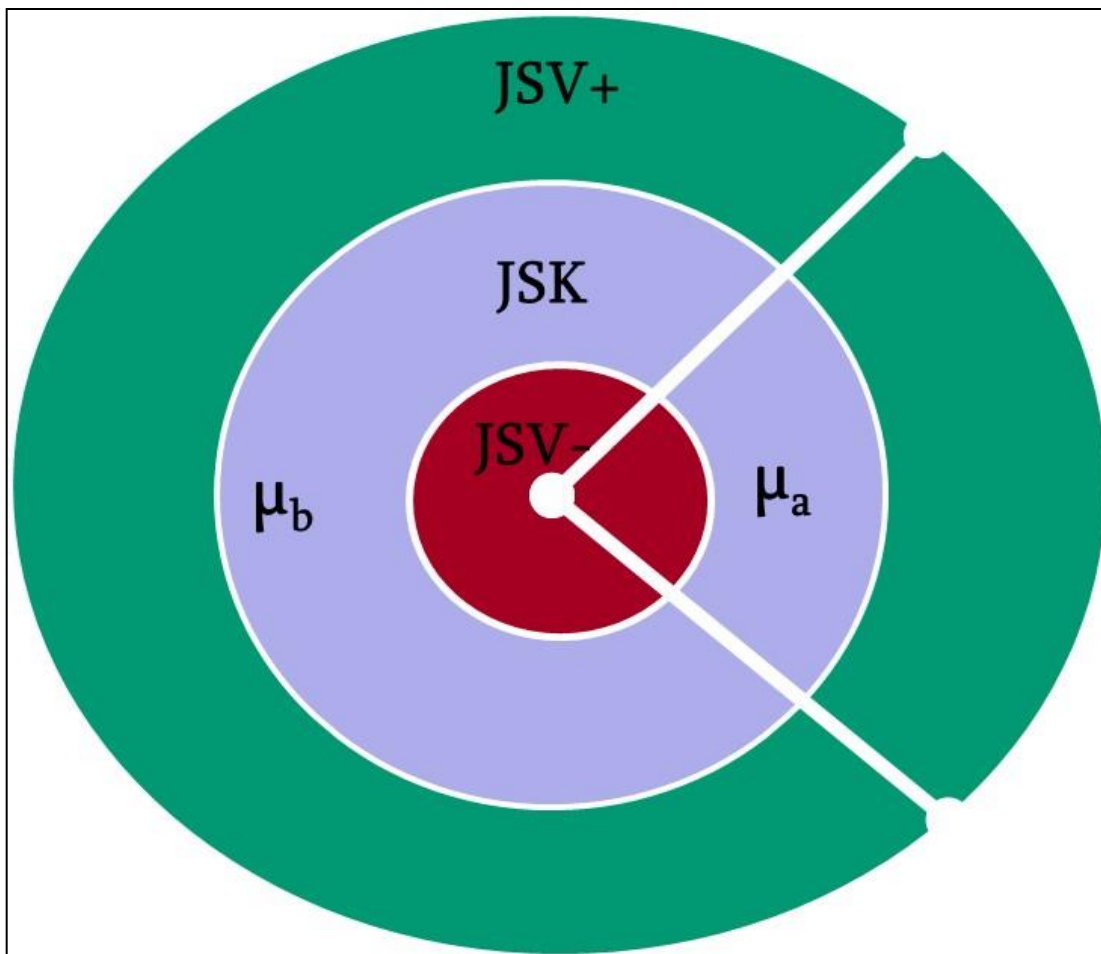
Negociações + fáceis.

**2. Objetos intangíveis: subjetivos.**

Negociações + complexas.

Negociação pode ter os 2 elementos.

# 2. Integralidade



**Definição:**  
Relacionada com a **utilidade total** do objeto ( $U_t$ ). Sempre comparada **antes e depois** do acordo.

# 2. Integralidade

## 1. Jogos de Soma-constante (JSK)

Qtde. total do bolo se mantém: JSV<sup>+</sup> (distributiva)

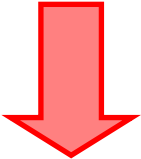
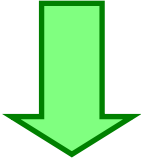


obs: Quando  $K=0$  é JSZ

## 2. Jogos de Soma Variável (JSV)


Qtde. total do bolo aumenta: JSV<sup>+</sup> (integrativa)

Qtde. total do bolo diminui: JSV<sup>-</sup> (desintegrativa)

# 2. Integralidade

Soma constante (JSK)	Soma Variável (JSV <sup>+</sup> )
Definição: bolo não muda de tamanho com o acordo.	Definição: bolo aumenta de tamanho com o acordo.
 (tendência)	 (tendência)
	

Fórmula  
Negociadora  
(FN)



Probabilidade de acordo:  $JSV^+ > JSK > JSV^-$

# 3. Proporcionalidade

## 1. Ganhos absolutos (GA):

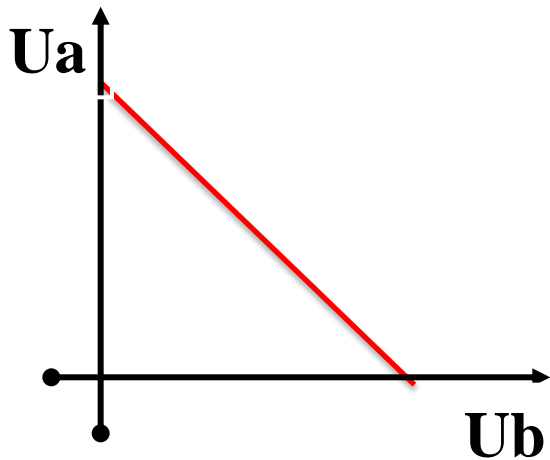
- baseado na obtenção de ganhos
- negociador está preocupado apenas com seus próprios ganhos.

## 2. Ganhos relativos (GR):

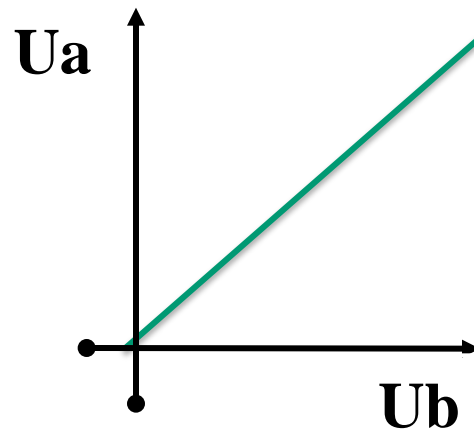
- proporção de ganhos (proporcionais x desproporcionais)
- jogos de equilíbrio de poder.

# 4. Obtenção (Mutualidade)

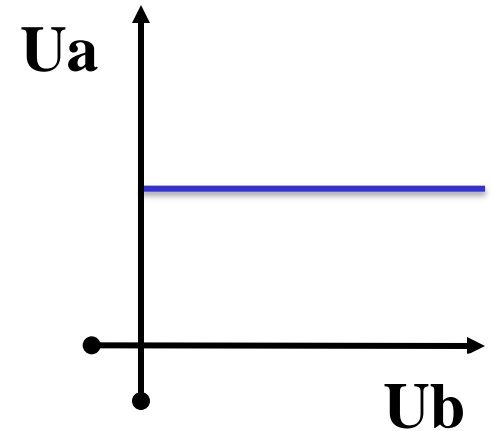
**Definição:** variação do ganho de um negociador em função do ganho do outro.



**1. Ganha-perde**  
(competitiva)

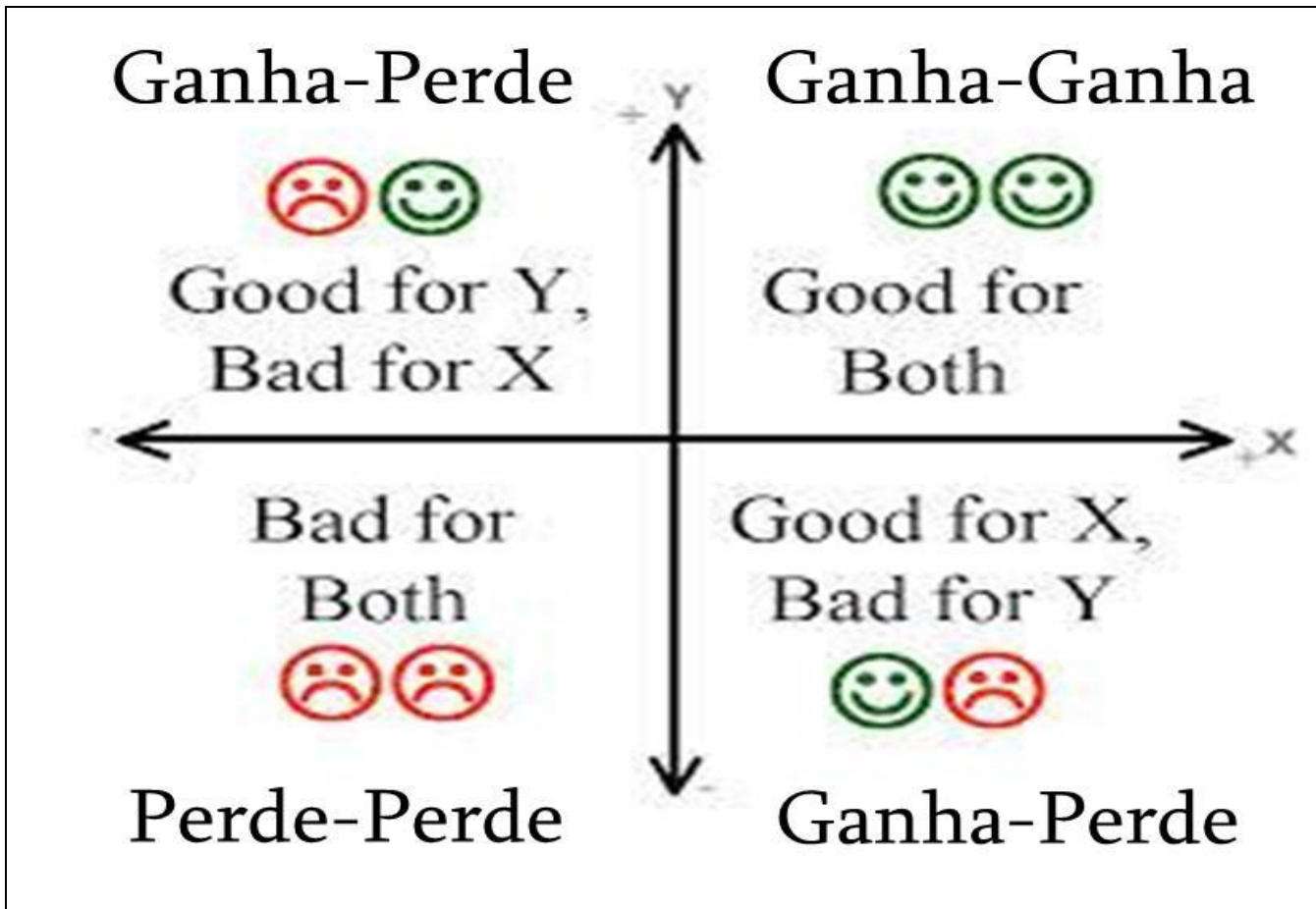


**2. Ganha-ganha**  
(cooperativa)



**3. Inelástica**  
(desnecessária)

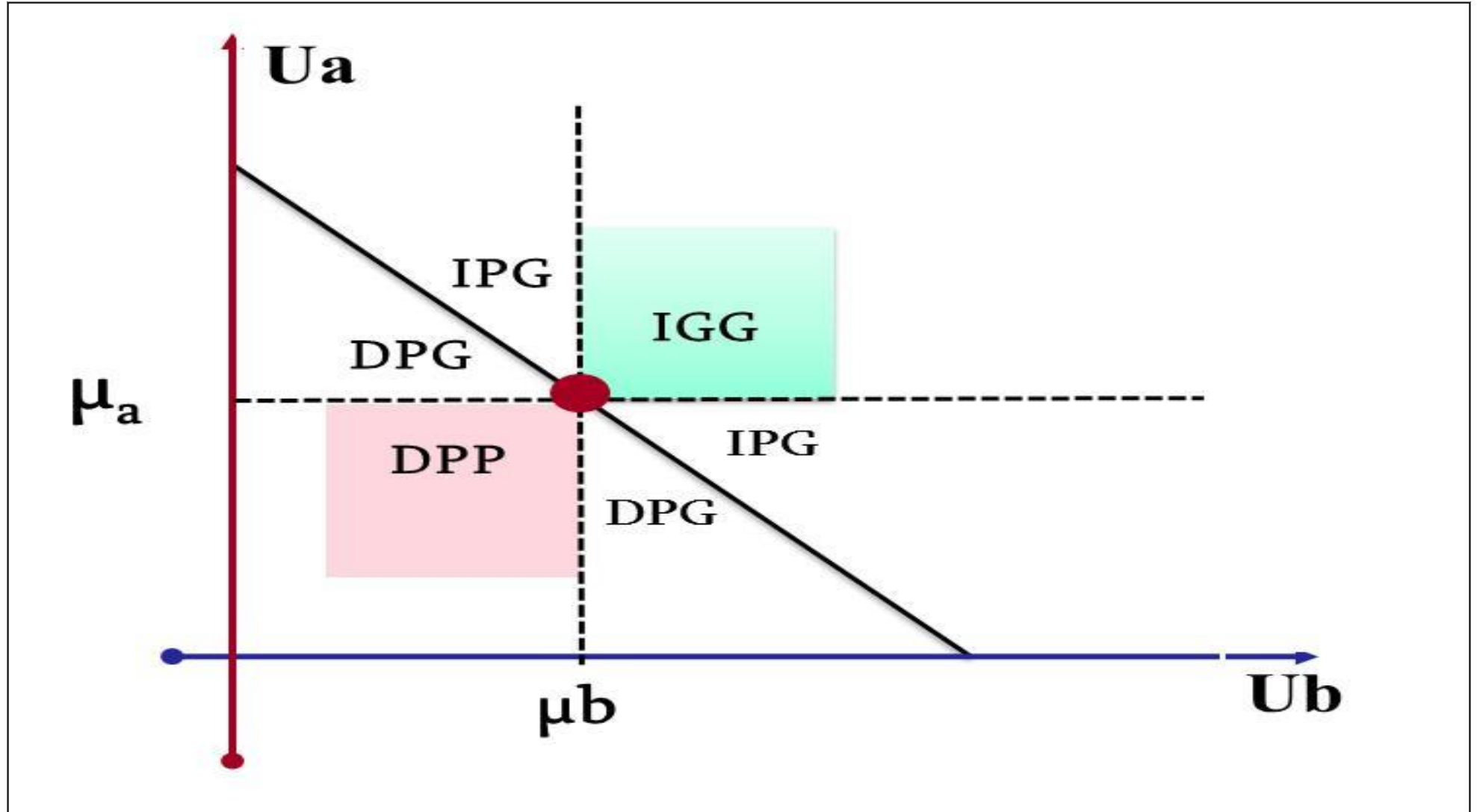
# 4. Obtenção de Ganhos



Negociador  
aceita se:

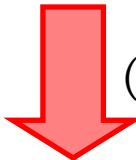
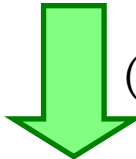
$$U_i^1 > U_i^0$$

# Combinação





# NEGOCIADOR: PERFIL COGNITIVO

Negociador posicional	Negociador flexível
Posições fixas/rigidez Baseado em posições Dogmático	Posições flexíveis Baseado em interesses Pragmático
 (tendência) <b>Barganha distributiva</b>	 (tendência) <b>Barganha integrativa</b>

# Melhor alternativa

**BATNA:** Best Alternative To Negotiated-Agreement. (Obs: versão mais usada).

**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 Negotiated  
- Agreement.

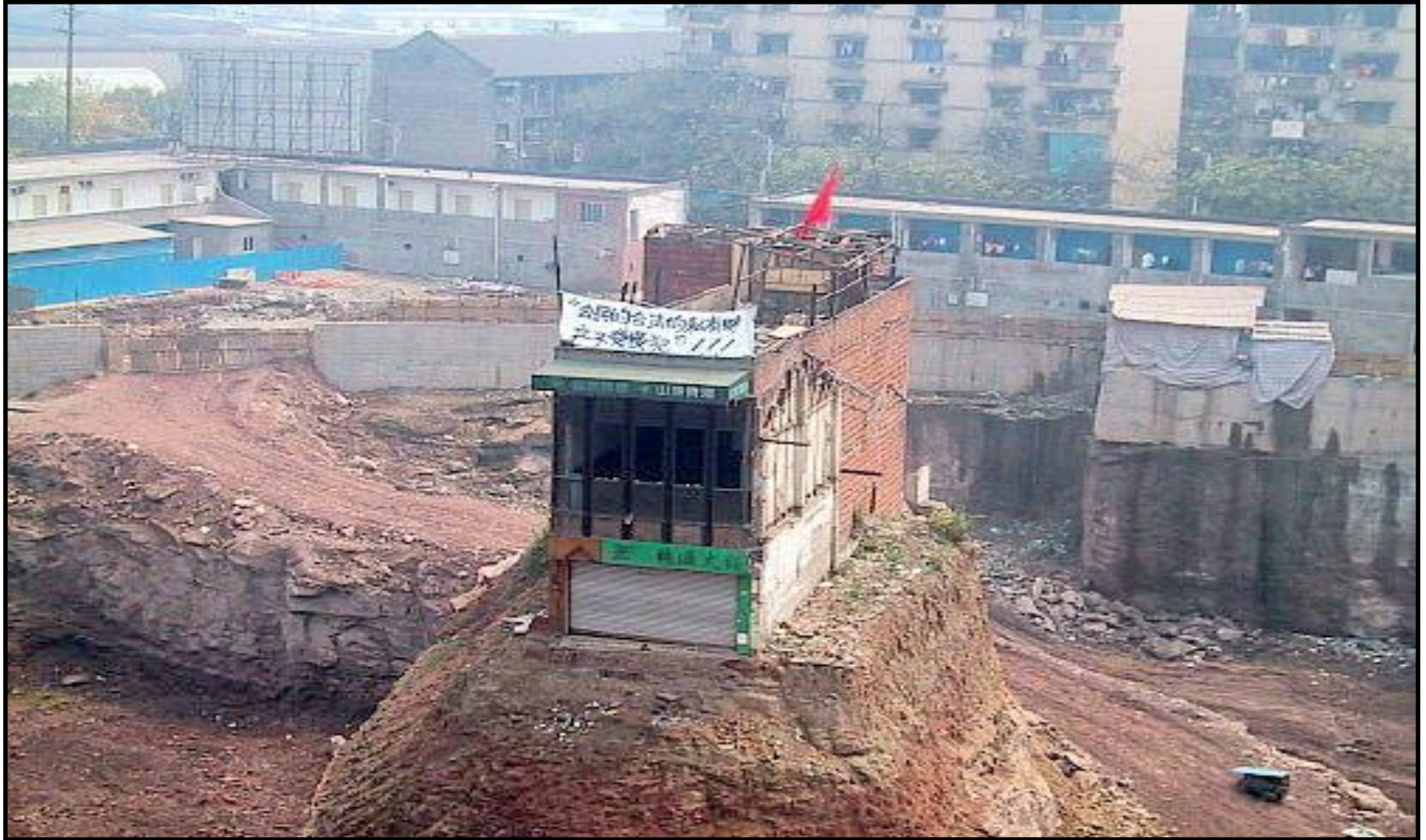
**SBATNA:** Second Best Alternative

**TBATNA:** Third Best Alternative

(...)

**WBATNA:** Worst Alternative

# Batna: Exemplo



# Conceitos chaves (5)

1. Elementos (7).
2. TIPO do objeto.
3. Fórmula negociadora.
4. PERFIL do negociador.
5. BATNA.
6. Valor Esperado (VE).

# Gênero e Negociações

*International Studies Quarterly* (2009) 53, 23–47

## Gender and Negotiation: Some Experimental Findings from an International Negotiation Simulation<sup>1</sup>

MARK A. BOYER

*University of Connecticut*

## Beyond Gender and Negotiation to Gendered Negotiations

Deborah Kolb

Kathleen L. McGinn

## "Gender and conflict resolution and negotiation: What the literature tells us"

Ira G. Parghi

Student-at-law, Tory, Tory, DesLauriers & Binnington

Bianca Cody Murphy

Wheaton College

# Gênero e Negociações

## Sex Differences and Eye Contact in Negotiation: Combining Perspectives from Neurobiological and Communication Domains

Roderick I. Swaab

INSEAD

Dick F. Swaab

University of Amsterdam - Netherlands Institute for Brain Research

June 15, 2004



ELSEVIER

Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

 ScienceDirect

Organizational Behavior and Human Decision Processes 103 (2007) 84–103

ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR  
AND HUMAN  
DECISION PROCESSES

[www.elsevier.com/locate/obhdp](http://www.elsevier.com/locate/obhdp)

Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask ☆

Hannah Riley Bowles <sup>a,\*</sup>, Linda Babcock <sup>b</sup>, Lei Lai <sup>b</sup>

## 2. técnicas de negociações & dois níveis



# Técnicas de negociações

1. Controle da agenda.
2. TILI: pegar ou largar.
3. *Overshooting* & Bode-na-sala.
4. Escalada de demanda/compromisso.
5. Meio-termo & falso meio-termo.
6. Queimar pontes (altera Batna).
7. *Framing* (enquadramento).

# Superação de impasse

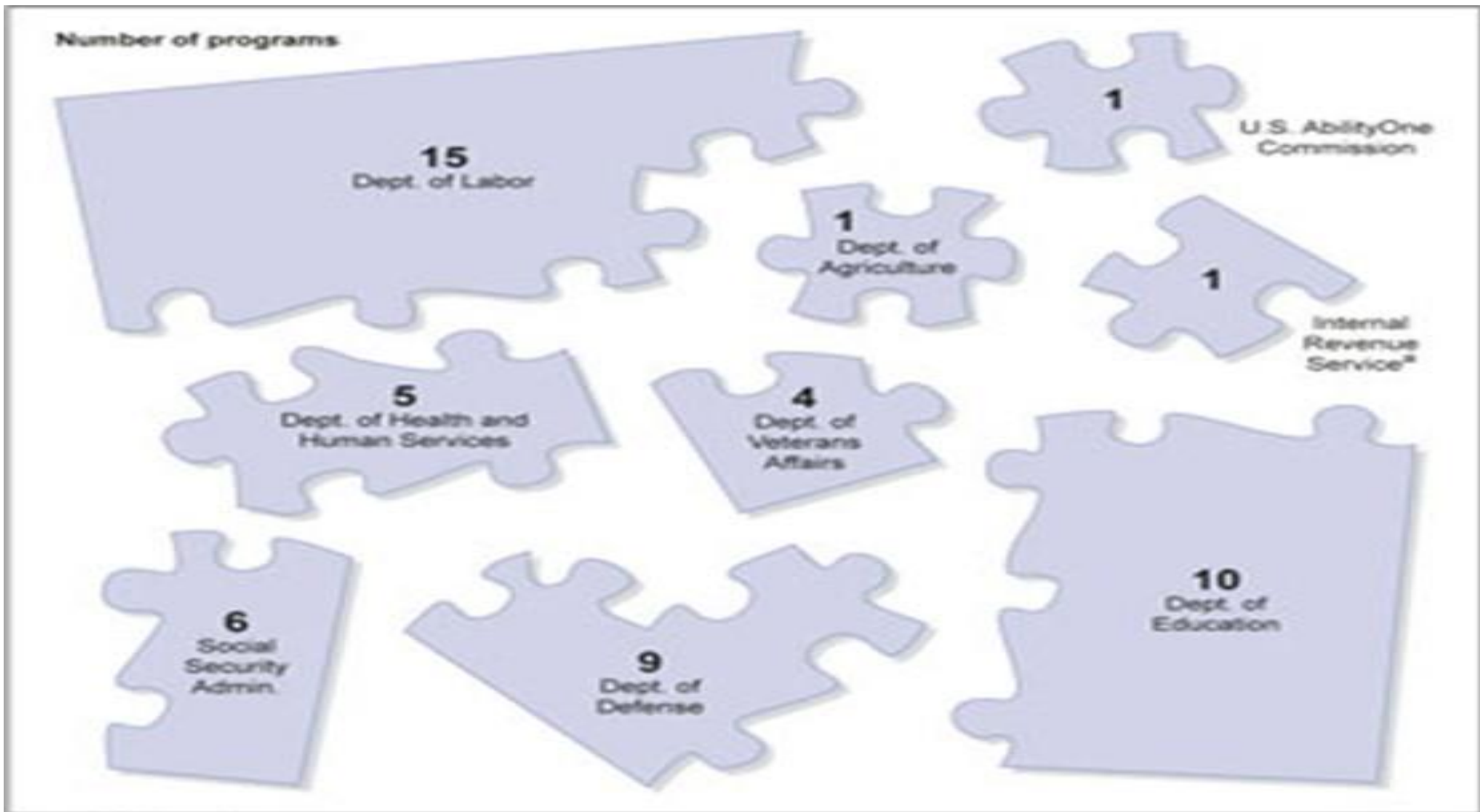
## I. Gradualismo:

1. técnica do salami (bordas)
2. fragmentação + *phasing*

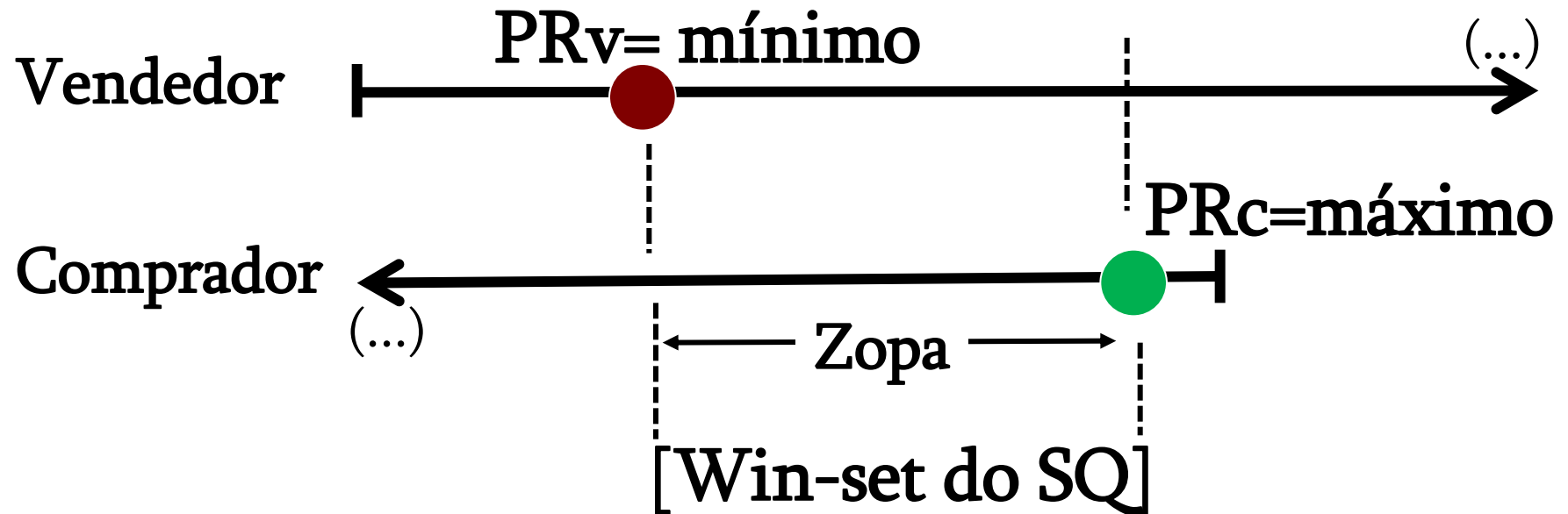
## II. Incrementalismo :

- aumento de temas/pauta.  
trocas inter-temáticas.

# Fragmentação



# Zona Possível do Acordo



$PR_v$  = Preço de Reserva do vendedor.

$PR_c$  = Preço de Reserva do comprador.

$Zopa = PR_c - PR_v$  (Quanto maior, maior chance de acordo)

$Zopa = 0$  (Impossibilidade do acordo).

Meio-termo =  $(PR_v + PR_c) / 2$

# Assimetria de Informações

**I. Informações simétricas:** impossibilidade de manipulação da Zopa (Win-Set do SQ).  
Caso extremo: **FOTE** (Full Open Truthful Exchange)

**II. Informações assimétrica:** possibilidade de manipulação da Zopa (Win-Set do SQ).