

Teoria normativa, cultura e negociações internacionais

Amâncio Jorge de Oliveira
amancioj@usp.br

IRI, Junho/2021

1A x 1B

ANA	Apresenta o caso e relembra o perigo reputacional para a POLO. Oferece Technoclean como solução.
POLO	Contrapõe o custo, pede auxílio da agência e relembra o risco de falência .
ANA	Apresenta as altas tecnologias de limpeza Technoclean e oferece assistência técnica.
POLO	Relembra 20% de chance de falência. Retira a necessidade de garantia e pede novo custo.
ANA	Propõe aliviar a carga tributária como medida mitigadora de risco de perda do dinheiro com a compra e possível falência.
POLO	Pede auxílio de subsídio de R\$ 2 MI e em caso de quebra mais R\$ 2 MI.
ANA	Rejeita a proposta e propõe R\$ 1 MI e R\$ 500,00 MIL em parcelas para em caso de quebra
POLO	Em caso de falência não tem como arcar e pedem garantia de apoio.
ANA	Oferece em caso de quebra 20% do valor (proporcional à chance de quebra) R\$ 800,00 mil.
POLO	Propõe para em caso de quebra que a Ana ajude com o custo de comprar Rotoblue.
ANA	Não se compromete visto que o Rotoblue não é o aparelho mais eficaz. É pegar ou largar.
POLO	Não aceita o acordo.
ACORDO FIN	SEM ACORDO- IR A JULGAMENTO

2A x 2B

ANA	1 MI de subsídio e compra do filtro Technoclean
POLO	6 MI de subsídio e compra de dois filtros
ANA	de subsídio + compra do filtro Technoclean + isenção tarifária e certificado de adesão às regras ambientais
POLO	4 MI de subsídio e compra do Technoclean
ANA	+ isenção de tributos por 1 ano + certificado + garantia de 6 meses para substituição do filtro em caso de
ACORDO FINAL	Ana concede 1,5 MI de subsídio + isenção de tributos por 1 ano + certificado + garantia de 6 meses para substituição do filtro em caso de mal funcionamento.

4A x 4B

ANA	Recomendação do Technoclean com base nos benefícios
POLO	Alegaram falta de orçamento e necessidade de subsídios
ANA	Reafirmam a importância e chamam a atenção para os custos que teriam com o julgamento
POLO	Reiteram dificuldades financeiras
ANA	Oferecem assistência técnica e instalação de equipamentos
POLO	Não aceitam e indicam a probabilidade de falha de 20%
ANA	Oferecem pagar a instalação do Rotablue em caso de falha do Technoclean
POLO	Pedem subsídios
ANA	Se compromete a discutir com a Technoclean melhores condições de financiamento.
POLO	Aceitam pagar 2 milhões à vista e o restante a prazo.
CORDO FINA	Polo paga 2 milhões à vista e o restante a prazo.

3A x 3B

ANA	Oferece assistência técnica e retirada do julgamento caso a POLO implemente Technoclean.
POLO	Apresenta a necessidade de subsídio para arcar com o custo e possível falha do equipamento.
ANA	Oferece auxílio de 500 mil no caso de falha
POLO	Nega e diz precisar de um valor maior
ANA	Oferece auxílio de 300 mil + certificações com isenção tributária
POLO	Pede divisão de 50% dos custos do technoclean
ANA	Oferece 400 mil de ajuda
POLO	Pede a ajuda no cenário da compra do technoclean e não em caso de falha
ANA	Oferece 900 mil de investimento inicial e retirada do julgamento.
ACORDO FINAL	Ana dá o subsídio de 900 mil para a compra do technoclean que deverá ser retornado em até 10 anos de maneira flexível com uma parceria técnica durante o período e a Polo não vai a julgamento.

Grupo	Acordos
1a x 1b	SEM ACORDO- IR A JULGAMENTO
2a x 2b	Ana concede 1,5 MI de subsídio + isenção de tributos por 1 ano + certificado + garantia de 6 meses para substituição do filtro em caso de mal funcionamento.
3a x 3b	Ana dá o subsidio de 900 mil para a compra do technoclean que deverá ser retornado em até 10 anos de maneira flexível com uma parceria técnica durante o período e a Polo não vai a julgamento.
4a x 4b	Polo paga 2 milhões à vista e o restante a prazo.

NEGOCIAÇÕES: ABORDAGENS

I. Escolha racional: utilitarismo

- maximização de utilidade.
- conceito chave: UE

I. Racionalidade limitada:

- outros fatores intervêm

Abordagens alternativas

1. intuição; 2. emoção; 3. moral/justiça; 4. psicologia/cognição; 5. hábito; 6. ideologia; 7. identidade/cultura; 8. estereótipos; 9. perspectiva/prospecto; 10. personalidade; 11. aprendizagem; 12. linguagem/comunicação; 13. poder; 14. religião e 15. biologia.

Teoria Normativa

1. teoria teleológica (finalidade):

- consequencialista.
- promoção do bem. depende da.
- consequências.

Télos, que significa propósito ou fim, é o estudo dos objetivos, fins, propósitos e destinos.

*Na **teleologia** acredita-se que os seres humanos e outros organismos têm finalidades e objetivos que orientam seu comportamento.*

2. teoria deontológica (intenção):

- atitude moralmente correta.

Valor das ações não reside nas suas consequências ou nos seus efeitos, mas sim na intenção e na boa vontade, isto é, no cumprimento do dever. São morais não consequencialistas.

Conflito - normativo

1. De interesse:

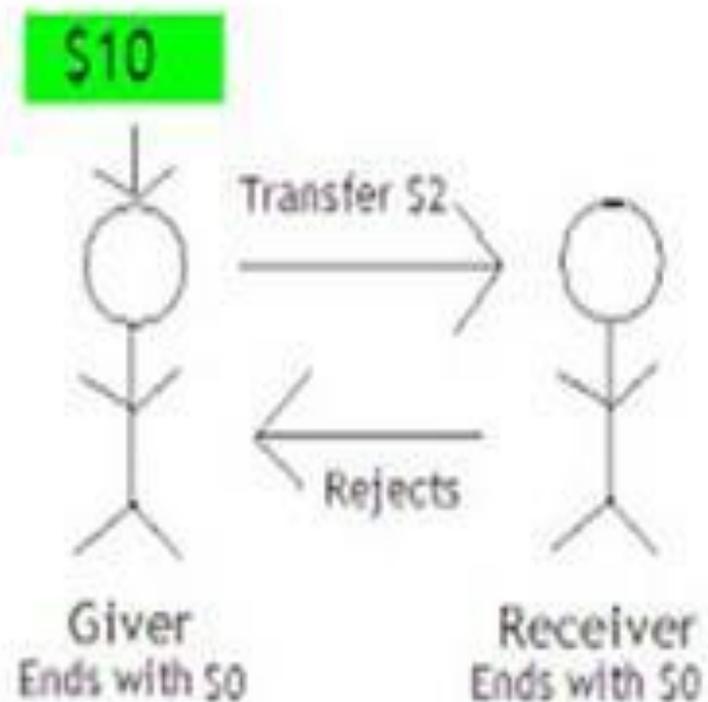
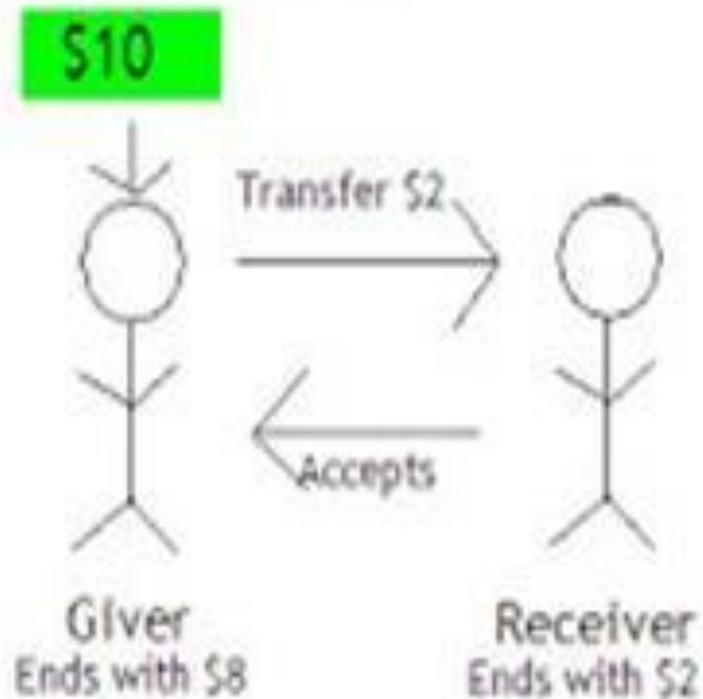
- Sistema de crenças e valores comuns.
- Mas simples de resolver.

2. De concepção:

- Conflito de crenças e valores.
- Mais complexo de resolver.

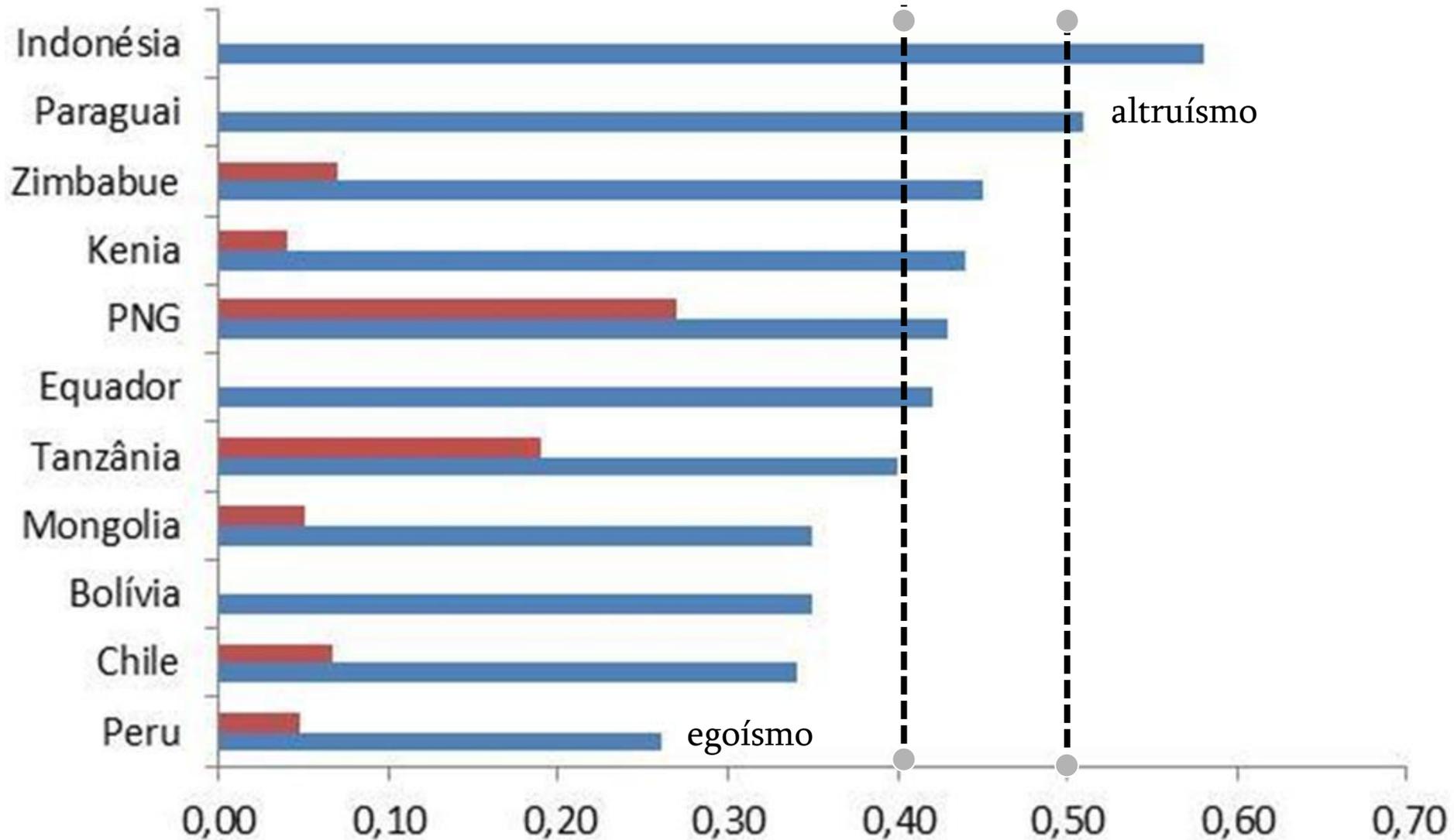
ULTIMATUM GAME

Ultimatum Game



Group	Country	Mean offer ^a	Modes ^b	Rejection rate ^c	Low-offer rejection rate ^d						
						Gnau	PNG	0.38	0.4	0.4	0.50
									(32)	(10/25)	(3/6)
						Sangu	Tanzania	0.41	0.50	0.25	1.00
Machiguenga	Peru	0.26	0.15/0.25	0.048	0.10	farmers			(35)	(5/20)	(1/1)
			(72)	(1/21)	(1/10)	Sangu	Tanzania	0.42	0.50	0.05	1.00
Hadza	Tanzania	0.40	0.50	0.19	0.80	herders			(40)	(1/20)	(1/1)
(big camp)			(28)	(5/26)	(4/5)	Unresettled	Zimbabwe	0.41	0.50	0.1	0.33
Hadza	Tanzania	0.27	0.20	0.28	0.31	villagers			(56)	(3/31)	(2/5)
(small camp)		(38)	(8/29)	(5/16)		Resettled	Zimbabwe	0.45	0.50	0.07	0.57
Tsimané	Bolivia	0.37	0.5/0.3/0.25	0.00	0.00	villagers			(70)	(12/86)	(4/7)
			(65)	(0/70)	(0/5)	Achuar	Ecuador	0.42	0.50	0.00	0.00
Quichua	Ecuador	0.27	0.25	0.15	0.50				(36)	(0/16)	(0/1)
			(47)	(2/13)	(1/2)	Orma	Kenya	0.44	0.50	0.04	0.00
Torguud	Mongolia	0.35	0.25	0.05	0.00				(54)	(2/56)	(0/0)
			(30)	(1/20)	(0/1)	Aché	Paraguay	0.51	0.50/0.40	0.00	0.00
Khazax	Mongolia	0.36	0.25						(75)	(0/51)	(0/8)
Mapuche	Chile	0.34	0.50/0.33	0.067	0.2						
			(46)	(2/30)	(2/10)	Lamelara ^e	Indonesia	0.58	0.50	0.00	0.00
Au	PNG	0.43	0.3	0.27	1.00				(63)	(3/8)	(4/20)
			(33)	(8/30)	(1/1)						

ULTIMATUM GAME



Barganha multicultural



Diplomacia pública

- Ajuda externa
- OIs

Diplomacia empresarial

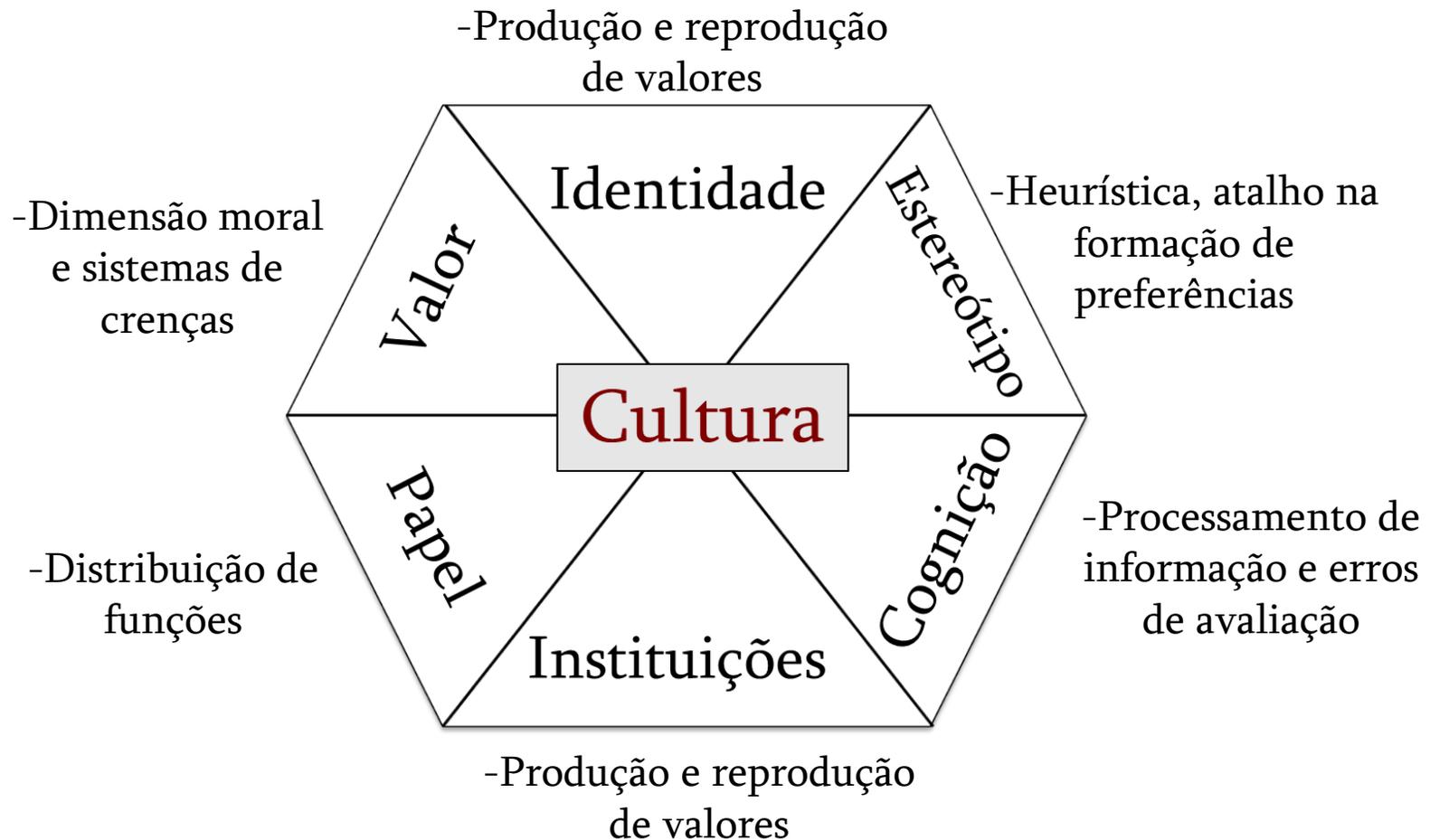
- Fusões/aquisições
- Time multicultural

Intercâmbio acadêmico

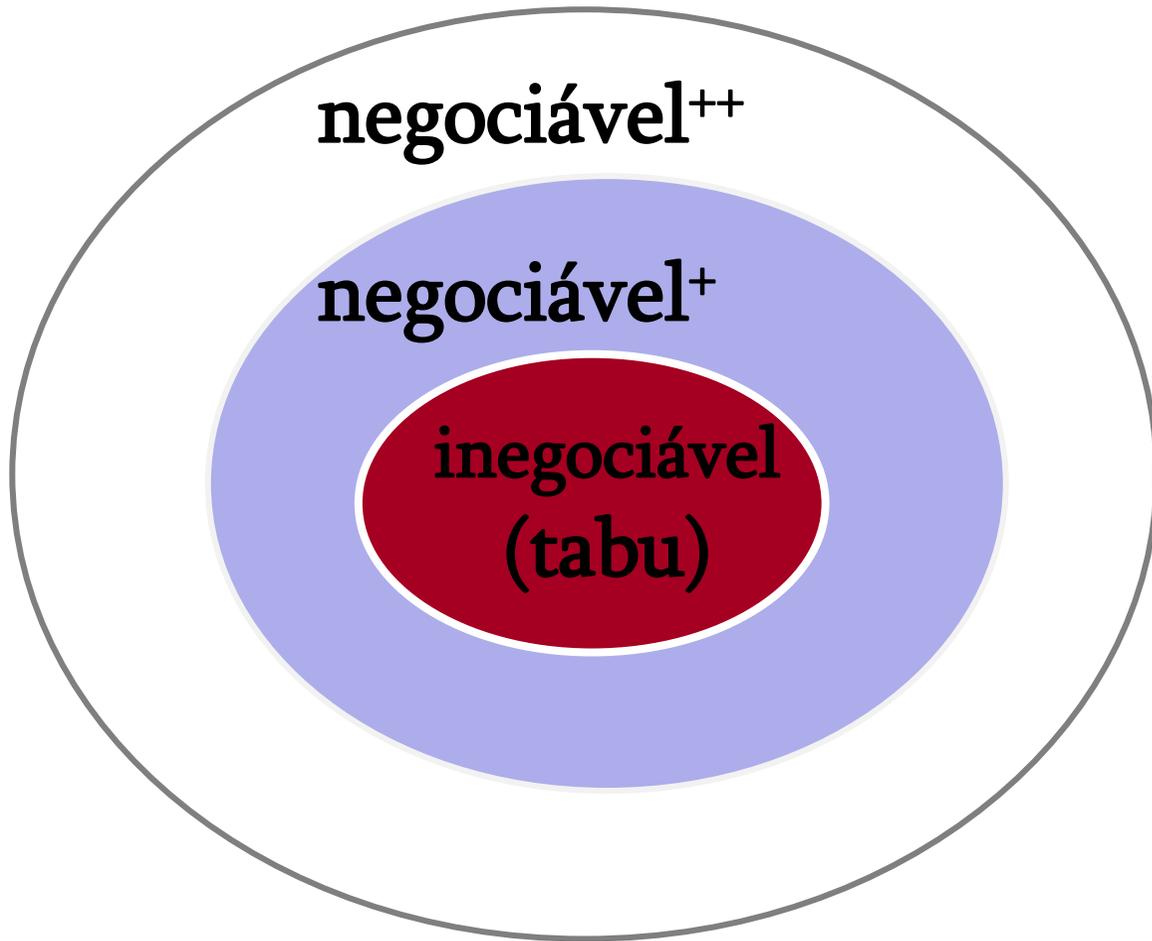
Imprensa

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 comprometedor

Estratégia do “watch and wait”.

Fatores contratuais: necessidade moderada



3. O NEGOCIADOR INDIANO

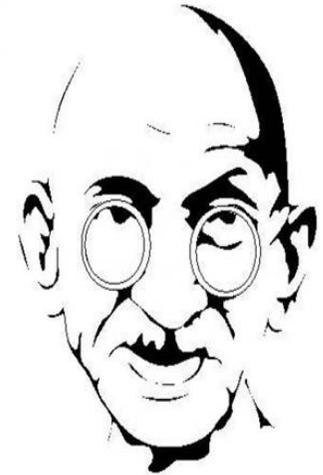
Abordagem: não-confrontacional

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

Dimensão religiosa é central.

Linguagem corporal: acentuada.

Ênfase: relacionamento inter-pessoal e construção de confiança.



O perfil do negociador brasileiro

O NEGOCIADOR BRASILEIRO

- Professor Eugênio Carvalho (FGV-RJ)
- Síntese do Negociador Brasileiro
- 823 executivos de empresas
- Surveys aplicados com cem adjetivos
- Diferenças Culturais Conhecidas
- Estudo: 2001 a 2003.

O NEGOCIADOR CARIOCA

Características Positivas:

- Extroversão
- Informalidade

Características Negativas:

- Informalidade excessiva soa falta de compromisso, pouca capacidade de organizar ideias, e baixo perfil executivo

O NEGOCIADOR MINEIRO

Características Positivas:

- Calma, prudência e desconfiança mínima
- Alta performance na barganha

Características Negativas:

- Silêncio (introspecção) e desconfiança excessivos trazem insegurança à mesa de negociação

O NEGOCIADOR PARANAENSE

Características Positivas:

- Conservadorismo e frieza
- Objetividade e foco no resultado

Características Negativas:

- Excesso de formalidade
- Excesso de objetividade “atropela”
espaço individual

O NEGOCIADOR GAÚCHO

Características Positivas:

- **Altivez e Franqueza**
- **Objetividade na forma de se manifestar (sem rodeios ou divagações)**

Características Negativas:

- **Orgulho e Auto-estima em excesso transmitem parcialidade e pedantismo**

O NEGOCIADOR PERNAMBUCANO

Características Positivas:

- Criatividade (soluções que evitam o confronto direto)
- Disponibilidade (são prestativos)

Características Negativas:

- Dificuldade em defender suas propostas
- Falta de coesão/unidade/firmeza

O NEGOCIADOR PAULISTA

Características Positivas:

- Orgulho discreto, ousadia propositiva
- Organização e objetividade (resultado)

Características Negativas:

- Agressividade no processo negociador
- Impaciência e orgulho excessivos