

## **XI – Cultura**

Cultura - As atitudes e valores partilhados pelos membros de um país. Assim, a cultura diz respeito às atitudes e valores comuns, profundamente enraizados, que existem em grande medida independentemente das diferenças individuais. é o conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e emocionais de uma sociedade ou de um grupo social, que engloba, a arte, a literatura, os estilos de vida, os modos de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças

### Características da cultura:

- **Partilhada** - Fenómeno social, comportamento não idiossincrático;
- **Aprendida** - Não é biologicamente, herdada; é desenvolvida gradualmente; os bebés recém-nascidos não têm cultura;
- **Transgeracional** - Passa de geração em geração; entidade super orgânica, existindo para além dos percursos individuais dos homens; os indivíduos nascem e são moldados pela cultura que continua a existir depois de morrerem;
- **Simbólica** - Envolve significados atribuídos arbitrariamente, significados simbólicos; comunicação verbal e não-verbal, significado das cores, etc;
- **Padronizada** - Fazer as mesmas coisas repetidamente, usar os mesmos objetos para as mesmas atividades;
- **Adaptativa** - Modificada de acordo com o meio ambiente; transformação de vestuário, comida, abrigo, música, artes, crenças, tradições, etc.

Dimensões da cultura – Vida material; Interação social; Linguagem; Estética; Religião e Fé; Orgulho e Preconceito; Ética e costumes.

### Níveis da cultura:

- **Nacional** - Um fio constante ao longo das nossas vidas, que nos faz distinguir dos outros, especialmente de aqueles em outros países: esta é a nossa cultura nacional. Pode ser de natureza heterogénea, mas vai conter elementos suficientes que, juntos, permitem uma cultura nacional seja criada;
- **Organizacional** - Um padrão de assunções básicas, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, uma vez que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, deve ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a problemas escolhidos;
- **Corporativo** - Levando a Cultura Organizacional um passo à frente para explicar a cultura das organizações multinacionais (conglomerados, joint ventures, etc.);
- **Individual** - O conjunto de normas, valores e crenças de um indivíduo.

## **XII – Taxonomias da Cultura**

### Dimensões de Hofstede:

- **Distância ao Poder** – medida em que a sociedade aceita e espera desigualdade na distribuição do poder. Reflete a desigualdade humana no status social, riqueza, poder, lei, etc.

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização  
Resumos de Competitividade e Globalização

- **Individualismo VS Coletivismo** – Traduz a atitude das pessoas em relação ao grupo. Individualismo é caracterizado por laços frouxos entre as pessoas, as pessoas preocupam-se apenas consigo e com os que lhes são próximos. Coletivismo é caracterizado por laços fortes dentro do grupo, as pessoas preocupam-se com a família alargada e/ou o grupo social.
- **Masculinidade VS Feminilidade** – medida em que os papéis dos dois sexos são distintos em uma sociedade. A masculinidade é caracterizada pela assertividade, a diferenciação dos papéis dos sexos, a independência, a ambição e a eficácia. A feminilidade é caracterizada por *feminine nurturance*, os papéis dos sexos são fluídos, qualidade de vida e interdependência.
- **Aversão à incerteza** – a necessidade emocional de controlar, reduzir ou evitar a incerteza. Baixa aversão à incerteza significa aceitar a incerteza sem incómodo, aceitar facilmente o risco, tolerando opiniões e comportamentos dos outros, não necessitando de regras precisas e específicas. Alta aversão à incerteza, significa, pelo contrário, evitar riscos.
- **Dinamismo confucionista ou orientação temporal** - uma orientação de longo prazo caracteriza-se por se centrar em recompensas futuras, apreciando a persistência e a prudência, por um pensamento sintético, valorizando a aprendizagem, a honestidade, a adaptabilidade, a responsabilidade e a autodisciplina. Uma orientação de curto prazo centra-se no passado e no presente, respeitando a tradição, o "não perder a face", o cumprimento das obrigações sociais e caracteriza-se por um pensamento analítico, valorizando a liberdade, os direitos a realização, e o pensar por si mesmo.

Clusters Culturais de Hofstede – Anglo; Latino Americanos; Latino Europeus; Germânicos; Nórdicos; Arábia; Países próximos do Leste; Países longes no Leste; Países independentes (Brasil, Índia, Israel, Japão).

Dimensões de Minkov:

- **Indústria VS Indulgência** – Reflete um contraste de valores entre o trabalho árduo e a poupança, prevacente na maior parte da Ásia e da Europa Oriental, versus o lazer, prevacente no mundo rico e em grande parte da América Latina. Os países que dão prioridade ao trabalho árduo e poupam em vez de gastar em atividades de lazer, tendem a alcançar um crescimento económico mais rápido, independentemente da riqueza nacional. Esta combinação de valores é geralmente acompanhada por uma menor tolerância social e eventualmente menor felicidade;
- **Monumentalismo VS Flexhumildade** – Distingue culturas onde o ser humano é orgulhoso e estável, como um monumento monolítico, de culturas onde o foco é na humildade e flexibilidade, na adaptabilidade e imitação;
- **Hipometropia VS Prudência** – Diz respeito às diferenças de horizonte temporal na reprodução e às suas consequências. Alguns extratos de populações africanas e latino-americanas, existe um sentimento de que a vida é curta e deve ser vivida aqui e agora, mesmo que esta visão implique riscos significativos para o indivíduo. No extremo oposto estão os países do leste asiático, onde se tem uma perspectiva prudente, de longo prazo sobre estes assuntos e todas as estatísticas relevantes são mais baixas;
- **Exclusionismo VS Universalismo** - Retrata um contraste entre as culturas dos países menos desenvolvidos, onde amigos e parentes trocam favores e privilégios, mas excluem deste círculo os estranhos, e culturas dos países mais ricos, onde as pessoas

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização  
Resumos de Competitividade e Globalização

normalmente não são tratadas com base no grupo a que pertencem. Explica porque as sociedades mais pobres são caracterizadas por forte nepotismo, corrupção e uma certa falta de consideração para com os estranhos, o que resulta em grande número de mortes na estrada, práticas racistas e sexistas e outros fenómenos semelhantes.

Dimensões de Edward T. Hall:

- **Contexto Elevado VS Baixo Contexto** – Franqueza das mensagens (Muitas mensagens secretas e implícitas. Metáforas e leitura entre linhas VS Muitas mensagens explícitas, simples e claras); Locus de controlo e atribuição do fracasso (Lócus interno de controlo e aceitação pessoal do fracasso VS Lócus externo de controlo e culpar os outros pelo fracasso); Comunicação Não Verbal (Comunicação não verbal e linguagem corporal VS Mais focalização na comunicação verbal do que na linguagem do corpo); Expressão de Reações (Reservados, reações internas VS Reação visível, externa, para fora); Laços entre as pessoas (Fortes laços pessoais com integração na família e na comunidade VS Laços frágeis entre as pessoas com pouco sentido de lealdade); Nível de compromisso com os relacionamentos (Elevado compromisso com relacionamentos de longo prazo. A relação é mais importante do que a tarefa VS Baixo compromisso com os relacionamentos. A tarefa é mais importante do que os relacionamentos); Flexibilidade do tempo (O tempo é aberto e flexível. O processo é mais importante do que o produto VS Tempo está altamente organizado. O produto é mais importante do que o processo). **Exemplos de sociedade de baixo contexto** – Alemanha, Suíça, Escandinávia (exceto a Finlândia) e América do Norte. **Exemplos de sociedade de elevado contexto** – Japão, Arábia, Latino Americanos e Italianos.
- **Tempo Monocrónico VS Tempo Policrónico** – Ações (Fazer uma coisa de cada vez VS Fazer muitas coisas ao mesmo tempo); Foco (Concentrar-se no trabalho que se tem em mãos VS Facilmente distraídos); Atenção ao tempo (Pensar em quando as coisas devem ser concluídas VS Pensar sobre o que será alcançado); Prioridade (Colocar o trabalho em primeiro lugar VS Colocar as relações em primeiro lugar); Respeito à propriedade (Raramente empresta coisas VS Pedir emprestado e emprestar as coisas muitas vezes e facilmente).
- **Elevada Territorialidade VS Baixa Territorialidade** – elevada territorialidade (Grande preocupação com a propriedade; Marcação e defesa de áreas próprias; A segurança é um assunto de grande preocupação; Sentido de 'roubar' mais desenvolvido; Pessoas de territorialidade alta também pertencem a um contexto baixo) e baixa territorialidade (Menos preocupação com a propriedade; Espaço e fronteiras são menos importantes; Partilhar território e propriedade; Sentido de 'roubar' menos desenvolvido; Pessoas de territorialidade baixa também pertencem a um contexto elevado).

Valores Culturais e resposta a estímulos de Marketing - Diferenças em valores culturais estão associadas a diferenças nos comportamentos dos consumidores. É necessário adaptar os anúncios e campanhas de Marketing aos valores culturais defendidos pelas diversas sociedades.

Categorização de Richard D. Lewis:

Culturas linear-ativas (orientação para as tarefas)	Culturas multi-ativas (orientação para as pessoas)	Culturas reativas (orientados para o respeito-introvertidos)
introvertidos	extrovertidos	Introvertidos
pacientes	impacientes	Pacientes
sossegados	faladores	silenciosos

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização  
Resumos de Competitividade e Globalização

Ocupados no próprio negócio	inquiridores	Respeitosos
Gostam de privacidade	Gregários	Bons ouvintes
Planeiam metodicamente o futuro	Planeiam apenas o plano geral	Olham para os princípios gerais
Fazem uma coisa de cada vez	Fazem várias coisas ao mesmo tempo	Reagem
Número Fixo horas trabalho	Trabalham a qualquer hora	Horário flexível
Pontuais	Não pontuais	Pontuais
Dominados por horários e calendários	Horários imprevisíveis	Reagem aos horários dos parceiros
Prendem-se aos planos	Alteram os planos	Fazem pequenas alterações
Prendem-se aos factos	Manipulam os factos	As declarações são promessas
Obtêm informações estatísticas	Obtêm informação primária (oral)	Usam informação primária e secundária
Orientados para o trabalho	Orientados para as pessoas	Orientados para as pessoas
Não emocionais	Emocionais	Tranquilos
Trabalho no interior do departamento	Andam à volta de todos os departamentos	Consideram todos os departamentos
Seguem os procedimentos corretos	Movem influências	Usam networks
Aceitam favores	Procuram favores	Protegem a face de outros
Delegam em colegas competentes	Delegam nas relações	Delegam em pessoas confiáveis
Gostam de agendas fixas	Interligam tudo	Profundos
Rápidos ao telefone	Falam durante horas	Resumem bem
Usam memorandos	Escrevem pouco	Planeiam lentamente
Respeitam o funcionalismo	Descobrem a pessoa chave	Ultra-honestos
Não gostam de perder a face	Têm desculpas prontas	Não devem perder a face
Confrontam com a lógica	Confrontam com as emoções	Evitam confrontos
Linguagem corporal limitada	Ampla linguagem corporal	Linguagem corporal subtil
Raramente interrompem	Interrompem frequentemente	Não interrompem
Separam o social do profissional	Misturam o social e o profissional	Ligam o social e o profissional

Países organizados do Altamente Reativo para o ocasionalmente Reativo

1. Japan; 2. China; 3. Taiwan; 4. Singapore, Hong Kong\*; 5. Finland\*; 6. Korea; 7. Turkey†; 8. Vietnam, Cambodia, Laos†; 9. Malaysia, Indonesia†; 10. Pacific Islands (Fiji, Tonga, etc.)†; 11. Sweden\*; 12. Britain

Legenda: \* - Linear-active tendencies when reacting; † - Multi-active tendencies when reacting

**XIII – Negociação**

Negociação - é o processo em que pessoas tentam estabelecer o que cada uma tem de conceder e receber numa transação entre elas. É um processo para resolver preferências diferentes entre as partes. Envolve discussão entre as partes com o objetivo de alcançar um acordo. É necessária sempre que surge um conflito e não existem regras fixas ou estabelecidas ou procedimentos para resolver o conflito e as pessoas querem procurar um acordo sem recurso à agressão ou luta declarada.

- Uma PARTE numa negociação é uma pessoa ou grupo de pessoas com interesses comuns que atuam de acordo com as suas preferências;
- Os INTERESSES dos negociadores são as preferências ou utilidades que cada pessoa tem nos recursos que estão a ser divididos;

Conflito Puro (negociação distributiva) – existe quando os interesses das partes estão perfeitamente correlacionados negativamente, isto é, qualquer resultado que aumente a utilidade de uma parte diminui a utilidade da outra parte (soma nula). Exemplo: entre o vendedor e o comprador de um carro usado em que o vendedor quer mais dinheiro e o comprador quer pagar o mínimo possível.

Coordenação Pura – existe quando os interesses das partes são perfeitamente compatíveis, isto é, o aumento da utilidade de uma das partes também aumenta a utilidade da outra parte.

Exemplo: a negociação por um limão em que um só quer a casca e o outro só quer o sumo

Negociação Integrativa (ou de soma variável) – ocorre quando os interesses das partes não são nem completamente opostos nem completamente compatíveis. Neste tipo de negociação os ganhos de uma parte não significam sacrifícios iguais pela outra parte. Exemplo: num casal o marido quer passar as férias numa cabana na montanha e a mulher quer passar as férias num hotel de luxo na praia. Para o marido o principal interesse é a localização e para a mulher é o tipo de acomodação. *Acordo Integrativo*: passar as férias na montanha num hotel de luxo.

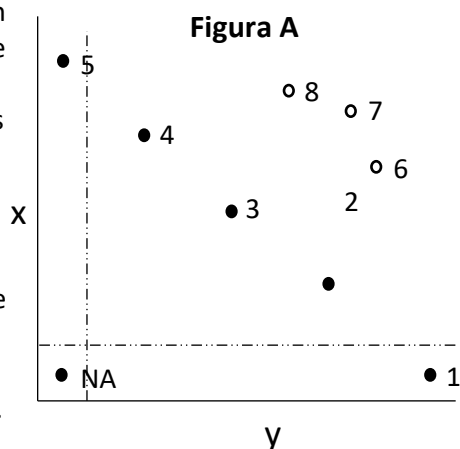
#### 5 Características de uma situação de negociação:

- As pessoas acreditam que têm interesses que conflituam
- A comunicação é possível
- Soluções intermédias ou compromissos são possíveis
- As partes podem fazer ofertas provisórias e contrapropostas
- As ofertas e propostas não determinam os resultados até eles serem aceites pela outra parte

#### Opiniões, limites e resultados de uma negociação:

- Os resultados possíveis de uma negociação podem ser compreendidos em termos de um espaço de utilidade conjunta;
- Os pontos no espaço correspondem às opções disponíveis para estabelecer um aspeto ou conjunto de aspetos;
- Os pontos a cheio referem-se às opções conhecidas no início da negociação
- Os pontos vazios referem-se a opções que se pode imaginar.

Os eixos dão-nos a utilidade (e.g. valor monetário, nível de felicidade) para cada parte das opções representadas.



#### Quatro resultados possíveis da negociação:

1. Sem acordo. Representada pelo ponto (NA)
2. Vitória para uma das partes - opção 1 ou 5.
3. Um compromisso simples - opções 2, 3 ou 4. - Um compromisso é definido como uma posição intermédia numa dimensão que liga as ofertas iniciais das duas partes;
4. Um acordo integrativo (win-win) - opções 6, 7 ou 8. Num acordo win-win (integrativo) as partes conseguem um benefício comum superior do que obteriam através de um compromisso.

#### Estratégias de negociação:

- **Fazer concessões** - Consiste na moderação voluntária dos objetivos, ofertas ou pedidos, isto é, as partes reduzem as suas aspirações. É uma estratégia eficaz quando os assuntos são pouco importantes e a pressão do tempo é forte. A estratégia de fazer concessões pode também contribuir para a resolução de problemas. Os resultados tendem a ser desanimadores quando esta estratégia é utilizada.

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização  
Resumos de Competitividade e Globalização

- **Contenda verbal** (*contending*) - Consiste na tentativa de persuasão da outra parte em ceder (concordar com uma solução que favorece os interesses próprios) ou na tentativa de resistir aos esforços da outra parte que são feitos no mesmo sentido. Inclui: ameaças ou declarações sobre posições que serão assumidas, apresentação de argumentos persuasivos e hostilização. Quando os resultados são atingidos eles podem consistir em compromissos fracos. É frequentemente usada como estratégia inicial, substituída depois por uma estratégia de resolução de problemas.
- **Resolução de problemas** (*problem solving*) - Consiste na deteção e adoção de soluções que satisfaçam ambas as partes. Inclui: a audição da outra parte e a comunicação das próprias prioridades sobre os assuntos em análise, aumentar os recursos disponíveis, compensação, troca de concessões em aspetos pouco prioritários e criar opções novas mutuamente benéficas. A vantagem desta estratégia é que produz os melhores resultados. As partes devem ser firmes nos objetivos e flexíveis quanto aos meios usados para os atingir. Esta estratégia só poderá ser exequível se os negociadores perceberem que existem 5 condições:
  1. Os objetivos das 2 partes parecerem flexíveis e não demasiado ambiciosos
  2. Ter havido sucesso na resolução de conflitos anteriores
  3. Os negociadores acreditarem na sua capacidade de resolução de problemas
  4. Existir percepção da disponibilidade da outra parte para participar na resolução do problema
  5. Existir um mediador competente

O risco de uma estratégia de resolução de problemas é que pode conduzir a um resultado oposto ao desejado se a outra parte adotar uma estratégia de contenda.

- **Inação** - Consiste em não tomar atitudes ou em reduzi-las ao mínimo, evitando contactos ou contornando as questões. É geralmente usada para aumentar a pressão do tempo sobre a outra parte.
- **Retirada** - Consiste no abandono das negociações.

Modelo de preocupação dupla - este modelo prevê a escolha da estratégia com base em 4 fatores:

1. Preocupação, quer com os resultados próprios, quer com os resultados da outra parte - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
2. Preocupação com os resultados próprios - CONTENDA
3. Preocupação apenas com os resultados da outra parte - CONCESSÃO
4. Preocupação nem com os resultados próprios nem com os resultados da outra parte – INAÇÃO.

A preocupação com os resultados próprios é aumentada pela importância dos assuntos envolvidos ou quando há pouco lugar para concessões. A preocupação com os resultados próprios diminui quando há receio de conflito. Os negociadores estão mais preocupados e menos propensos a concessões quando estão a agir por conta própria. A preocupação com os resultados da outra parte pode ser genuína ou estratégica. No primeiro caso, a preocupação é aumentada por atração pessoal, partilha de identidade no grupo ou clima positivo. A preocupação estratégica com o resultado da outra parte resulta da dependência na outra parte ou do facto de a outra parte poder recorrer à aplicação de penalidades ou recompensas.

Modelo de praticabilidade - A praticabilidade também afeta a escolha de uma estratégia de negociação. A praticabilidade de uma estratégia de **resolução de problemas** depende da quantidade de terreno comum percebido (TCP), isto é, quão provável é que as partes encontrem uma solução mutuamente satisfatória. 4 Fatores que aumentam o TCP:

1. Confiança nas próprias competências para a resolução de problemas
2. A existência de situações anteriores em que a resolução de problemas tenha sido bem-sucedida

3. Haver um mediador
4. Haver confiança na outra parte, pelo menos de uma das partes

#### Escolha de uma estratégia de negociação

- A **contenda** parece mais praticável quando for baixa a preocupação da outra parte pelo seu próprio resultado, isto é quando a resistência dela à concessão for baixa. Tende a ser abandonada quando falha. Quando é bem-sucedida, a parte perdedora aproxima-se da sua posição de base e conseqüentemente aumenta a sua resistência a mais concessões;
- A **inação** aumenta normalmente a pressão do tempo sobre a outra parte. A **CONCESSÃO** é a resposta mais comum à pressão do tempo, é uma estratégia praticável quando a outra parte é mais suscetível a pressões do tempo do que a parte inativa e quando a resistência dela à **concessão** é baixa.

Como influenciar a estratégia da outra parte - Como a RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS conduz aos resultados mais benéficos, é vantajoso para uma parte encorajar a outra a adotar esta estratégia. Encorajar a outra parte a desenvolver preocupação pelos próprios resultados. Oferecer favores e cultivar a dependência da outra parte, referindo uma identidade comum ou pondo-a bem-disposta. - OU - Adotar uma abordagem de RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS explícita mostrando firmeza nos interesses e aspirações e flexibilidade nos meios de satisfazer essas aspirações

Planeamento de uma negociação - Para atingir os objetivos de uma negociação é crucial um planeamento eficaz:

1. **Definição partilhada dos assuntos envolvidos** e do processo necessário para os resolver. Se os negociadores perceberem em que enquadramento estão a operar e o enquadramento em que a outra parte está a operar, podem mudar a conversação e desenvolver definições comuns. A forma como as partes definirem o problema pode formatar o resto do processo de planeamento.
2. Nas primeiras fases do enquadramento os negociadores têm que **determinar os seus objetivos**, antecipar o que se quer conseguir e preparar-se para o processo de negociação. Têm que definir os aspetos a ser discutidos e analisar a situação de conflito. A lista combinada de aspetos e prioridades de cada parte determinam a agenda da negociação.
3. Frequentemente os negociadores **trocaram e negociam antecipadamente a lista de aspetos a ser discutidos**. Esta consulta prévia permite o acordo sobre a agenda dos assuntos a ser discutidos, o local da negociação, o tempo e duração das sessões, as partes a envolver e o seguimento em caso de falhanço das negociações. Se as partes não concordarem sobre os procedimentos negociais e itens propostos para negociação, podem decidir, conjuntamente abandonar a negociação.
4. Seguidamente os negociadores têm que **estabelecer prioridades para os seus objetivos** e avaliar as possíveis compensações (tradeoffs) entre eles. Determinar quais os aspetos mais importantes, bem como se os diversos aspetos estão ligados ou separados. Os negociadores devem conhecer os interesses básicos e objetivos da outra parte.
5. Várias **opções de sequências são possíveis**: do fácil para o difícil, do difícil para o fácil ou procurar resolver tudo ao mesmo tempo.
6. **Os negociadores que estão a atuar por conta de entidades devem consultá-las**, bem como a outra parte.
7. Seguidamente os negociadores devem **definir alvos específicos respeitantes a aspetos chave** da agenda. As partes devem tentar calcular a melhor resolução que podem esperar, o que consideram um acordo justo e razoável e o que é um acordo minimamente aceitável. Devem ter conhecimento de quais os pontos mais fortes da sua posição e os da outra parte.

8. É útil os negociadores **preverem diferentes formas de agrupar os aspetos**. Podem balancear os aspetos que consideram mais importantes sendo mais flexíveis sobre aspetos que consideram menos importantes.
9. Os negociadores devem ser **capazes de apresentar argumentos e factos de suporte**, prever como o outro lado vai responder a esses argumentos e responder às pretensões da outra parte com contra-argumentos. Inclui que argumentos foram apresentados em outras negociações no passado, prever os argumentos que a outra parte vai apresentar e apresentar factos da forma mais convincente possível.
10. **Avaliação dos interesses e prioridades e tentar perceber melhor o que a outra parte quer**. Os negociadores devem recolher informação sobre as necessidades atuais, recursos e interesses da outra parte, e.g. ouvindo quem já negociou com a outra parte. Tentar perceber os objetivos da outra parte. É aconselhável conhecer o estilo de negociação, reputação e estratégias e táticas geralmente usadas e perceber quem admira e quem tem influência sobre eles. Tentar perceber as alternativas da outra parte.

### **XIX – Negociação Internacional**

Aspetos prévios - Definir antecipadamente os interesses básicos, objetivos, limites mínimos, margem de manobra; conhecer as normas de comportamento fundamentais da cultura do parceiro, e.g. pontualidade, encontros e planeamento.

Recolha de informação - Sobre as operações (custos, localizações, inputs...); sobre o parceiro (pessoas, composição da equipa, quem é quem, status, background...); processo de decisão do parceiro: estilo, grau de centralização, quem, compatibilidade com o nosso próprio estilo; Sobre as envolventes: legal, política; Sobre a concorrência: vendedores concorrentes, diferentes parceiros para uma JV, possíveis concorrentes a um *takeover*; Sobre terceiros: sindicatos, associações sectoriais, grupos ambientalistas, ONG, e qualquer um que possa influenciar o processo.

Formulação da estratégia - Definição dos **interesses básicos**, isto é, os resultados nucleares conscientemente esperados. Estes IB apenas se referem a uma parte dos resultados, permitem definir o que é negociável, permite mostrar firmeza s/ ofender a outra parte e facilitam a calendarização das concessões.

A definição dos I.B. requer uma pré-negociação com a própria equipa negocial → eventuais conflitos de interesses

Regras para a definição dos IB - Definir o que significa ganhar a negociação e o que significa perder; definir o que queremos? Ambição e realismo → brainstorming; definir a possível sobreposição entre os IB e os resultados esperados pela outra parte- **ênfatisar os interesses comuns e não os objetivos em conflito**.

Estratégia também significa o que se escolhe **não fazer**, isto é, a definição de vias para o abandono. *Causas para o abandono*: Alteração das premissas iniciais; abandono de pessoas chave; descoberta de incompatibilidades

Importante escolher o grau de dureza da negociação - Uma estratégia “dura” começa com uma oferta elevada e evita concessões; Numa estratégia “branda” as concessões realçam a confiança; Numa estratégia “justa” são apreciados os acordos julgados justos por ambas as partes; quando existir, à priori, uma significativa sobreposição de posições o negociador não deverá aceitar um acordo imediato.



Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização  
Resumos de Competitividade e Globalização

Aspetos táticos da negociação:

1. **Localização** - Vantagens de “jogar em casa”: controlo do tempo, da agenda e mais “conforto” nas negociações face-a-face
2. **Simular as margens de manobra** de ambos os lados e procurar conhecer os interesses básicos da outra parte (como reagirão a determinada proposta?)
3. **Variar o estilo** - Preparar uma sketch para a fases distributiva/competitiva (pensar na porção do “bolo” em vez do próprio bolo) e cooperativa/integrativa (preferência pela maximização do bolo antes de o dividir). Diferentes pessoas desempenharem diferentes papéis para que a equipa não possa ser rotulada distributiva ou integrativa
4. **Estar preparado para enfrentar “dureza”** - mostrar firmeza sem aplicar diretamente uma estratégia dura. Exemplo: estilo russo: duro e unilateral, com exigências iniciais elevadas e entendendo as concessões do adversário como um sinal de fraqueza.
5. **Planear as concessões** – Vistas como abertura e vontade de cooperar ou como fraqueza e proximidade da capitulação.

Negociação integrativa/cooperativa	Negociação distributiva/competitiva
Cada uma das partes deve poder dizer que...	
A negociação valeu a pena	Apesar de ter sido dura evitou-se um conflito aberto
Cada um saiu melhor do que estava antes da negociação	Uma das partes ganhou (a maior parte dos objetivos) mas a outra parte não ficou ferida no seu “amor-próprio”
Talvez se pudesse ter conseguido obter um pouco mais	Foi feita uma demonstração de força, mas soube-se parar a tempo
A opinião que cada um tem de si mesmo e do outro não piorou	A opinião de cada negociador sobre o outro melhorou
Objetivos conseguidos persuadindo o outro a agir conjuntamente	O que cada um conseguiu foi merecido pela forma como soube conduzir a negociação
Cada um aprendeu algo com o outro	Ambas as partes passam a conhecer-se melhor que antes
Cada um encara a possibilidade de se reencontrar numa outra negociação	Cada um aceita a possibilidade de se reencontrar numa outra negociação
A negociação foi criativa	A negociação foi dura, mas também foi criativa
A negociação podia ter sido mais rápida e fácil	Houve tensão, mas também eficácia
O acordo parece estável e o risco de ser posto em causa é mínimo	Conseguiu-se pelo menos uma solução temporária

Aspetos chave do processo de negociação:

- **Pessoas** – É preciso prever mais tempo para conhecer o adversário do que no próprio país. Evitar a perda da face da outra parte e atitudes arrogantes, mostrando respeito (pelo status pessoal e pelo orgulho nacional), escolhendo as palavras - gera **confiança**.
- **Tempo** – Não comunicar a hora da partida nem datas limite. Estar preparado para passar o tempo necessário, ou seja, ser paciente; Não responder demasiado rapidamente a novas propostas - interrupções podem ser úteis para pensar.
- **Problemas** – Ser flexível na negociação da agenda; nas negociações face-a-face, manter flexibilidade quanto a condições de pagamento, crédito, prazos de entrega, mas

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização  
Resumos de Competitividade e Globalização

**respeitando os IBs;** encarar possíveis *trade-offs*, exemplo: preço vs. condições de pagamento, ou aspetos como acesso a um mercado; controlar o momento de revelar informações-chave.

- **Comunicação** – Estar preparado para diferentes estilos de comunicação e atento à interpretação dos silêncios, ameaças e toda a espécie de comunicação manipuladora; O estilo de comunicação não-verbal pode ser difícil de aprender; Intérpretes devem ser mais que dicionários: devem transferir o significado das frases, da mesma nacionalidade do parceiro podem ser parciais e favorecê-lo; Ter capacidade de minorar conflitos gerados por mal entendidos de natureza cultural que podem avolumar-se; Uma forma agradável de compreender uma cultura é “wine and dine”
- **Resultados esperados** - Um bom resultado deve ser aquele que beneficia ambas as partes; O principal objetivo de um contrato é evitar confusões e problemas futuros.

#### Aspetos étnicos

- Verificar a legislação local sobre corrupção e se a nacional se aplica fora do território;
- Pode ser prática local o pedido discreto de subornos.

#### *Posições possíveis:*

- **Relativismo** – considera as regras como locais e, portanto, não aplicáveis noutros países, isto é, o que é certo/errado depende da cultura;
- **Universalismo** – considera que as regras são universais porque baseadas em princípios morais universais;
- **Pragmatismo moral** (Posição intermédia) – desenvolvimento de um conjunto de preocupações e atitudes éticas, atendendo à legalidade e legitimidade de uma ação, podendo variar de país para país;
- Além da “compra de um contrato” por suborno, **outras situações** podem ser: A compra de informação estratégica; A compra da influência de membros da outra parte; Instrumentalização da comunicação, exemplo: fornecendo informação errada sobre custos, datas, etc.; Negociação e aprovação de cláusulas desvantajosas para a outra parte, por ignorância desta; negociar, sabendo de antemão que não se vai respeitar os compromissos.

Formas de suborno em NI: presentes (ex: viagens); Percentagem sobre o valor do contrato; Gorjetas. *Transferência de subornos* (além da transferência de dinheiro): Pequenos pagamentos por cheque supostamente para pagamento de serviços prestados; Transferências para contas no estrangeiro de “consultores” que podem influenciar os decisores; Sobrefaturação ou transações fictícias.

Nada há nada pior do que tentar subornar uma incorruptível.

#### Diferenças entre presentes e subornos

- **Dimensão** – demasiado pequenos → ridículos; demasiado grandes → considerados subornos;
- **Intenção** – um presente não pressupõe a troca de um favor; um suborno é uma compensação pela realização de uma ação ilícita;
- **Recetor** – um suborno a um Chefe de Estado para obtenção de contrato importante ou uma “lubrificação” a um funcionário administrativo para apressar um processo;
- **Natureza do objeto** (tangível vs. intangível) – viagens, favores a parentes, mais difíceis de serem considerados subornos;
- **Circunstâncias** – oferta feita às claras, diante de todos vs. secreto e escondido;
- **Reciprocidade** – se um presente é retornado, de uma forma semelhante, mais dificilmente será suborno;
- **Existência de definição legal** de presente de negócios;

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização  
Resumos de Competitividade e Globalização

- **Costumes locais** – Países, como o Japão, em que a tradição é muito forte;
- **Presentes envenenados** – enviados a quem não os deseja, para através do embaraço causado poder exercer pressão.

Manipulação na cedência de informação à outra parte - Espalhar intencionalmente informação falsa (exemplo: supostos problemas técnicos de um concorrente); Ocultação de informação-chave (obsolescência próxima de uma tecnologia); Falsificação de informação (números, datas...); pressionar a outra parte invocando argumentos falsos (os acionistas estão a pressionar o CEO para resolver o assunto).

A linguagem do tempo – os Americanos gostam de calendarizar o tempo, valorizam a prontidão e são vistos como impacientes pelos estrangeiros; os Árabes não gostam de planear o futuro (pode ser uma blasfémia já que só Alá sabe o futuro) e os prazos não são tomados a sério; Marcar um encontro com um Árabe, para uma data/hora, é arriscado.

A linguagem do espaço – os Americanos acham que o espaço deve ser partilhado; os Alemães acham que as portas abertas são sinal de desordem; os Americanos desejam conhecer os vizinhos; os Dinamarqueses estabelecem relações familiares e de classe, não de vizinhança; A proximidade entre pessoas, quando falam, muito grande na América Latina; os Franceses têm uma conceção radial do espaço (Place de L'Étoile); Os padrões espaciais dos Japoneses dão ênfase ao centro exemplo: colocação do mobiliário no centro da sala com os lados vazios; Árabes parece não terem o conceito de espaço privado exterior à pessoa, exemplo: respiram para cima do parceiro e querem cheirá-lo.

Negociação com Japoneses - preferência por contactos pessoais; troca de cartões no primeiro encontro; uma vénia por parte do parceiro estrangeiro é apreciada; Homens de negócios vestem-se convencionalmente e raramente usam o nome próprio; um estrangeiro, num encontro de negócios com um japonês deve estar preparado no que respeita a: etiqueta, situação política e económica do Japão, dar uma explicação completa do que está a oferecer e do que espera receber; Deve esperar-se várias sessões de diversão e acolhimento antes das negociações começarem; A paciência não só é uma virtude como pode ser usada como arma negocial com parceiros impacientes; Um SIM pode não significar concordância, mas só compreensão. Um NÃO raramente é dito; Dificuldade em lidar com os silêncios japoneses. Cuidado em não dizer qualquer “graça” só para quebrar o silêncio; Japoneses não gostam de táticas de pressão: as propostas devem ser feitas faseadamente e com modéstia; Japoneses não assumirão uma posição antes de haver consenso interno; Preferência por um contrato genérico, não detalhado; A assinatura de um contrato não significa o fim das negociações.

Riscos em negociação cultural - Diálogo de surdos; Passar ao lado; Ser considerado como ignorante ao nível das realidades locais; Ferir susceptibilidades ou aumentar desconfiança; Ser etnocêntrico/bárbaro; Enganar-se em relação ao interlocutor; Não consegue criar confiança; Argumentação não produtiva; Irritação da parte contrária; Má interpretação da outra parte; Má interpretação da natureza e duração de compromissos mútuos; Perda da negociação devido a detalhes; Perda de credibilidade para o futuro.

5 Regras empíricas para negociar com alguém com um estilo de comunicação diferente:

1. **Adaptar a forma de manifestar desacordo** - Em algumas culturas é apropriado dizer “discordo completamente”. Se um russo disser de forma arrebatada que discorda completamente de tudo o que se disse, tal não significa que se começou MAL, pelo contrário, é um convite para uma discussão viva. Noutras culturas esse comportamento pode enfurecer a outra parte e levar à rutura da relação. É preciso perceber os “upgraders”

(palavras para fortalecer o desacordo – ex: totalmente) e os “downgraders” (palavras que suavizam o desacordo – ex: parcialmente).

2. **Saber quando conter sentimentos ou quando deixá-los extravasar** - Em algumas culturas é habitual subir o tom de voz durante as negociações, rir alto, tocar no braço. Noutras culturas, estes comportamentos são considerados intrusivos e surpreendentes. No México a expressão emocional é percebida como honestidade, embora sejam fortemente sensíveis a comentários negativos e sentem-se facilmente ofendidos. Noutras culturas, como a Dinamarca, Holanda e Alemanha, o desacordo manifesto é visto positivamente, desde que manifestado calmamente e factualmente. Separam as opiniões de quem as emite. A 2ª regra da negociação internacional é: saber reconhecer o que um extravasamento emocional significa numa cultura com quem se está a negociar e adaptar a reação de acordo.
3. **Saber como se cria confiança na outra cultura** - Durante uma negociação, as partes tentam avaliar se podem confiar na outra. A forma como se consegue confiar na outra parte varia dramaticamente de cultura para cultura. Confiança cognitiva (– baseia-se na confiança nas capacidades, competências e fiabilidade → racional; Confiança afetiva resulta do sentimento de proximidade, empatia ou amizade. Rir em conjunto, relaxar em conjunto, e ver o outro a um nível pessoal) vs. Confiança afetiva.
4. **Evitar questões de resposta SIM/NÃO** - Em algum momento de uma negociação, depois de colocada uma proposta sobre a mesa, espera-se saber se a outra parte aceita ou não. Em algumas culturas a palavra SIM pode ser usada, mas o significado real pode ser NÃO. Noutras culturas um NÃO pode ser uma resposta instintiva, frequente, significando apenas “vamos discutir isto mais”. Em qualquer dos casos, a não compreensão da mensagem pode conduzir a uma perda de tempo ou a uma contrariedade. A 4ª regra é então: se possível evitar colocar questões sim ou não. Em vez de perguntar: “Vai fazer isto?”, perguntar: “Quanto tempo acha que lhe vai demorar a fazer isto?”
5. **Cuidado com o passar a escrito** - A prática nos USA é: “diga-lhes o que lhes vai dizer, diga-lhes e então diga-lhes o que lhes disse”. O mesmo se passa no norte da Europa: clareza e repetição são a base para uma negociação eficaz. O mesmo não se passa em África e na Ásia. A diferença nas abordagens pode dificultar a escrita de um contrato. Os americanos baseiam-se muito em contratos escritos, documentos longos em que se estabelece o que acontece se o acordo não for cumprido e assinados por ambas as partes. Estes contratos são legalmente vinculativos. Em países em que o sistema legal é menos fiável e as relações têm um peso grande nos negócios, os contratos escritos são menos frequentes e podem não ser legalmente vinculativos. A 5ª regra é então: proceder com cautela no que respeita ao contrato. Pedir à outra parte para fazer um *draft* da primeira versão para que se possa perceber qual o grau de detalhe com que estão dispostos a comprometer-se, antes de lhes apresentar um longo contrato para assinar. Estar preparado para rever o contrato. Quando se está a negociar com mercados emergentes é preciso ter presente que tudo nesses países é dinâmico e que nenhum acordo é nunca 100% a versão final.

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização  
Resumos de Competitividade e Globalização