



**www.**  
**global.shop**

Uma empresa

**UNO MUNDO**

WWW.UNOMUNDO.GLOBAL



**46º** Prêmio  
Exportação RS

An aerial, high-angle view of a dense urban cityscape, likely São Paulo, Brazil. The image shows a vast expanse of buildings, including numerous high-rise apartment blocks and commercial structures. The sky is filled with soft, white clouds, creating a bright but slightly overcast atmosphere. The overall color palette is muted, with greys, whites, and light blues dominating the scene.

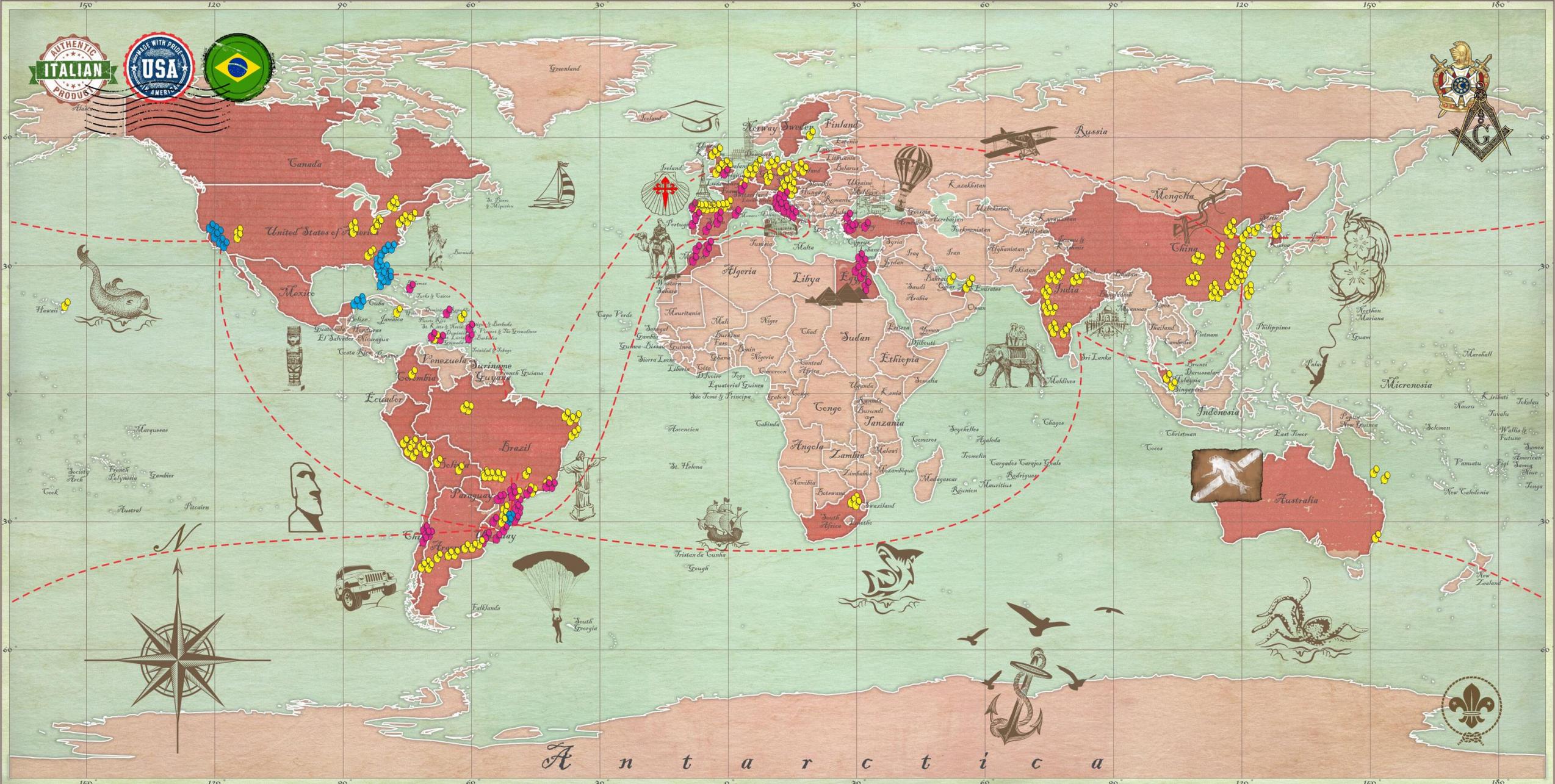
# Negociação Internacional

Estratégia | Cultura | Paradigmas



# Marcos A. Manozzo, MSc

- Bacharelado Administração de Empresa, Habilitação Comércio Exterior  
*Universidade de Caxias do Sul*
- Especialidade Design de Produto  
*UCS - Carvi*
- Mestrado Gerenciamento de Marketing Internacional  
*University of London*
- UNO MUNDO | Global.Shop  
*25+ anos de experiência, 50+ anos de tradição*
- Empresário, consultor, estudante, viajante, pai, marido, ...





# Marketing Internacional

*“...O profissional de Marketing Internacional é, antes de qualquer outra consideração, um expert em diversos mercados domésticos...”*

**Luiz Roberto Carnier**

Marketing Internacional para Brasileiros, 1986



# Complexidade de Mercados

**Oriente Médio | Ásia**

**África | Oceania**

**Restante da Europa | EUA**

**Europa (Países Latinos)**

**América Latina**

**Brasil**

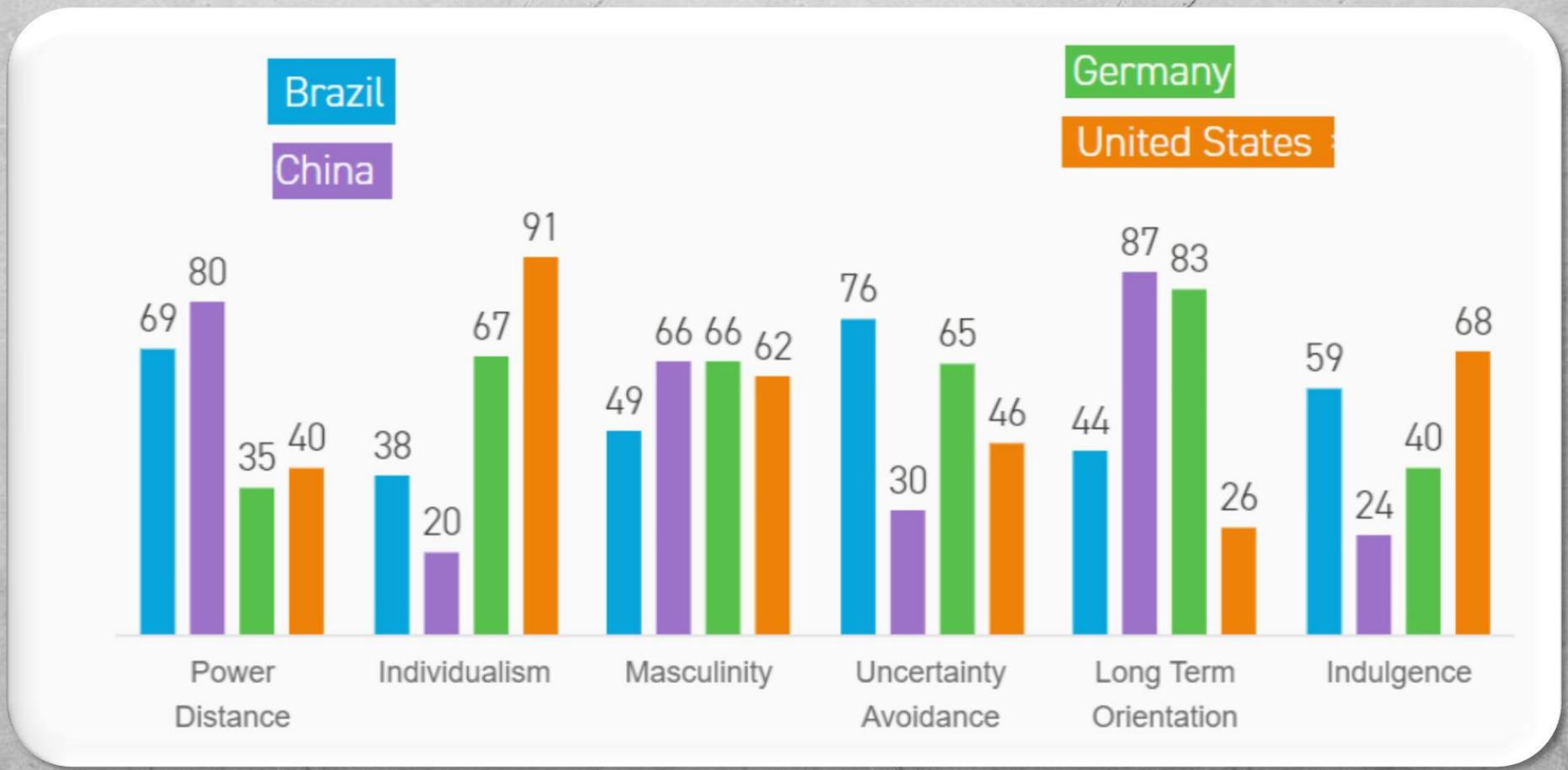


# Sensibilização Cultural

- Tempo
- Poupança e Natureza
  - Montesquieu – *Teoria dos Climas*
- Extroversão / Introversão
- Religiosidade
- Senso de Humor e Distância de Poder
- Visão de Presente, Passado e Futuro
- Cosmopolitismo e Heterogeneidade
- Nacionalismo
- Briga pela Liderança
- ✘ Estereotipia & Caricatura



# Dimensões culturais (Hofstede)





# Padrões de Previsibilidade Comportamental

- Proximidade emocional
- Identificação e empatia
- Valores e sintonia
  - Língua
  - Tradições
  - Costumes
  - Clima
- Respeito



# O Cliente

## Cultural

Cultura

Sub-Cultura

Classe Social

## Social

Grupos de  
Referência

Família

Papéis e *status*

## Pessoal

Idade e estágio  
no ciclo de vida

Ocupação

Situação  
Econômica

Personalidade  
e autoconceito

## Psicológico

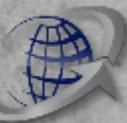
Motivação

Percepção

Aprendizado

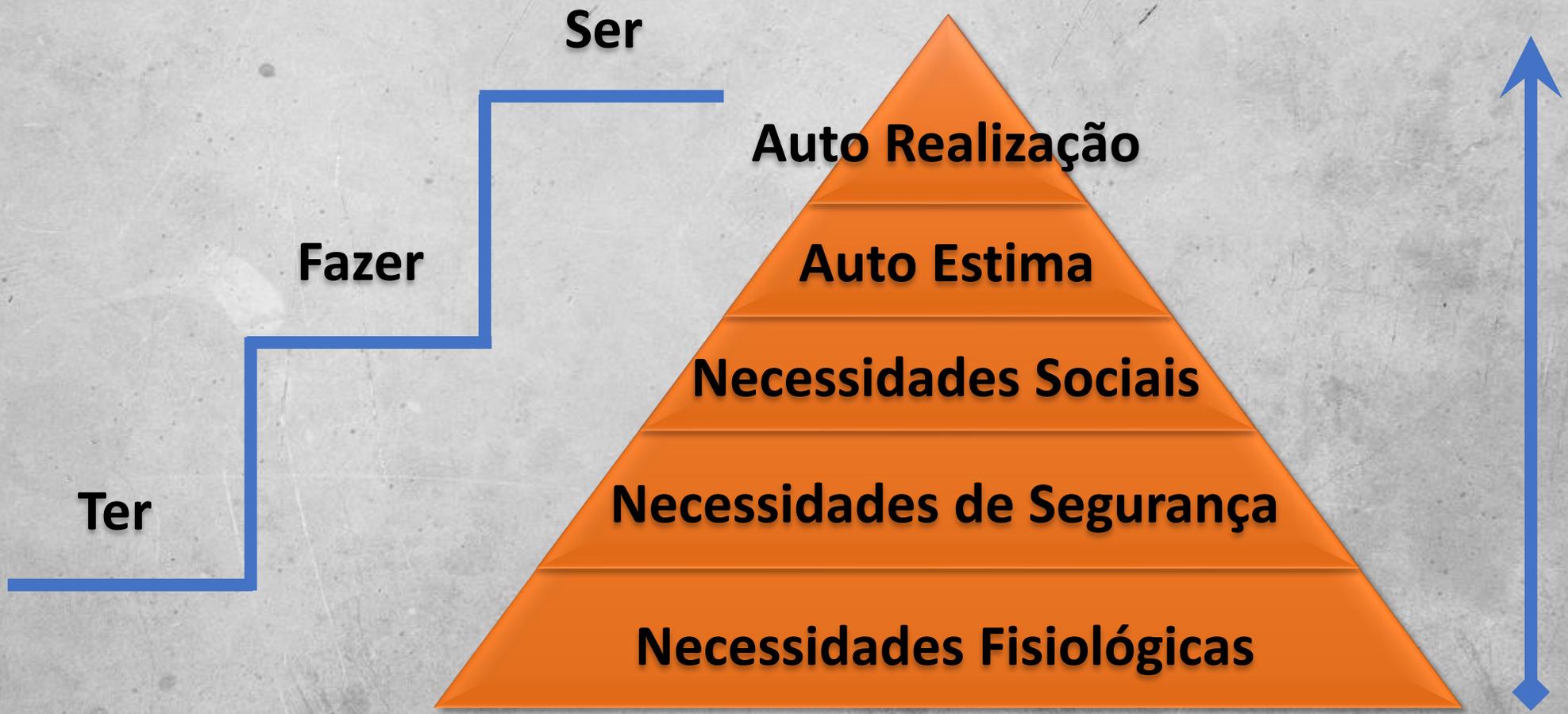
Crenças e  
atitudes

Cliente





# O Cliente





# Choque Cultural

- “*Um quase nada de teoria*”
  - J
  - W
- Monoglotomia ⇔ Poliglotomia
- Lição de Casa / “Cold Call” / Etnocentrismo
- Isolamento ✕ Rendição
- Oriente ✕ Ocidente
- Curto-Circuitos
  - Desconfortos físicos
  - Desgaste emocional
  - Adaptação
-  Reservoir of Endurance





# Diferenças Culturais

- Em uma viagem de navio com sua **mãe**, sua **esposa(o)** e seu **filho(a)**, o barco afunda.
- Você é o único que sabe nadar.
- Você só pode salvar uma pessoa.

**Quem você salvaria?**





# Diferenças Culturais

- Em uma via aérea, sua mãe, sua esposa(o) e seu filho(a), o barco afundou.
- Você é o único sobrevivente.
- Você só pode salvar uma pessoa.

**OCIDENTE**

- 82% - Filho
- 18% - Esposa
- 0% - Mãe

**Quem você salvaria?**





# Diferenças Culturais

- Em uma viagem de barco afundado, sua mãe pergunta: "Quem é seu filho(a), o pai ou a mãe?"
- Você é o único filho(a) da família?
- Você só pode ter um filho(a)?

## OCIDENTE

- 82% - Filho
- 18% - Esposa
- 0% - Mãe

## CHINA

- 3% - Filho
- 3% - Esposa
- 94% - Mãe

o pai ou a mãe?





# China

vs

# Índia

## CHINA

### A Fábrica do Mundo

- Conduzida por um forte Governo
- Alta poupança interna
- Alto fluxo de Inv. Estr. Diretos
- Infraestrutura relativamente boa
- Educação – Analfabetismo 7,7%
- Controle de Natalidade
- Indústria
- Mercado de Ações (Bolhas)

- Sistema Jurídico Fraco
- Sistema Financeiro Fraco
- Alocação de Capital Ineficiente

Eletrônicos - Calçados - Têxtil - Brinquedos

## ÍNDIA

### O Departamento de Suporte do Mundo

- Indústrias intensivas em conhecimento
- Excelentes instituições educacionais
- Profissionais de classe mundial
- Multinacionais emergentes
- 50% mulheres são analfabetas
- IED Somente em Infraestrutura
- Sem Controle de Natalidade
- Mercado de Ações (melhor da Ásia)

- Infraestrutura física fraca
- Escassez de Capital
- Governo Fraco

Automóveis - Software - Farmacêuticos





# Cultura e Pensamento

## Ocidental

- Individualista
- Igualitária
- Orientado p/ informação
- Reducionista
- Sequencial
- Busca a verdade
- Cultura de argumentação

## Oriental

- Coletivista
- Hierárquico
- Orientado p/ relacionamento
- Holístico
- Circular
- Busca o caminho
- Cultura de barganha





# Visão Estrangeira do Brasil

- Contrastes sociais e tecnológicos
- Indústria de alto custo e baixo valor agregado
- Povo simpático
- Governo despreparado e não profissional
  
- Futebol, carnaval, Amazônia, praias, mulheres...





# Internacionalização de Empresas Brasileiras

- Aversão a rituais, responsabilidades, planejamento e obrigações
- Coletivismo
- Culto ao improviso e ao “jeitinho”
- Valorização a festividades
- Dificuldade adaptação
- Internacionalização quando em dificuldades (esperando vantagens astronômicas)
- Sem:
  - Planejamento estratégico
  - Cultura Internacional
  - Investimento de risco
- Com:
  - ✗ Comodismo e mania de colocar culpa no governo
  - ✗ Culto ao 1º mundo
  - ✗ Medo do desconhecido





# Pesquisa Mercadológica

- Dados Preliminares
  - Câmeras de Comércio Binacionais
  - Órgão de apoio brasileiros (Apex, Secons, etc.)
  - Sites especializados (Euromonitor)
  - Governos estrangeiros
- Pesquisa de Campo
  - Confirmação de dados obtidos
  - Contato com possíveis clientes
  - Contato com produtos concorrentes
- Estudo de embalagens para consumo
- Principais concorrentes estrangeiros
- Legislação sobre controle de qualidade
- Legislação sobre marcas e patentes
- Obtenção concreta de informações de preços
- Disseminação e Análise das Informações





# Questionário Básico

- Estatísticas
  - Setores específicos
  - Posição fiscal
- Atuação de empresas brasileiras
- Concorrência internacional
- Canais de distribuição / Logística
- Restrições Tarifárias
- Existência de similar nacional
- Condições normais de compra
- Linhas de crédito disponíveis
- Veículos de Propaganda
- Dados Secundários
  - Infraestrutura
  - Economia
  - Outras condições, problemas e/ou facilidades





# Negociação

- Objetivos Convergentes / Divergentes
- Preparação
  - Quem é a outra parte?
    - Experiência
    - Poder / Influência (*Leverage*)
  - Limite de concessões
  - Pressão
  - Ambiente (local)
- Diferenças Culturais
- Motivação / Entendimento
- Estrutura de Apoio (*Backup*)
- **Boas Maneiras !!!**
- Principais Falhas:
  - ***Não conhecer suas condições internas (perfil)***





# Negociação: Dicas

- Tente negociar tudo
- Torne-se um bom ouvinte
- Planeje
- Peça alto ou ofereça baixo
- Justifique sua oferta
- Seja paciente
- Não aceite a primeira oferta
- Nunca dê nada de graça
- Guarde uma concessão para o final
- Tenha sempre uma alternativa





# Negociação Internacional

- Análise Ambiental (visão compra/venda)
  - Macro Ambiente a longo prazo
  - Micro Ambiente (ajustes)
  - Segmentação mercados consumidor/fornecedor
  - Posicionamento produto/marca/empresa
  - Ferramentas análise/decisão
- Estratégias de Planejamento
  - Preparação negociador
  - Equipes (cooperação internacional)
  - Internacionalização (mentalidade empresarial)





# Micro Ambiente

- Empresa
- Maquinário
- Funcionários
  - Clientes internos (Endomarketing)
- Know-how
- Investimentos
- Produtos
  - *Como ajustar o Micro Ambiente para favorecer os negócios?*





# Macro Ambiente

- Mercado
- Fornecedores
- Concorrência
  - Mesmo segmento
  - Outros segmentos
- Bancos
- Governo e economia
- Deus

➤ *Como o Macro Ambiente afeta as negociações a longo-prazo?*





# Análise Ambiental **Sistema Econômico**

- Condução dos negócios – níveis
- Acordo verbal / contrato
- Importância do mediador
- Espionagem industrial / sigilo





# Análise Ambiental **Sistema Político-Social**

- Nível de formalidade
- Contatos: Escritório / fora
- Reuniões sociais: Família?
- Honra, religião, política, gênero
- Controle estatal – centralizado / regional
- Limite de autoridade
- Interesses políticos





# Análise Ambiental **Sistema Financeiro/Fiscal**

- Taxas e impostos
- Relação entre país, FMI e bancos
- Tolerância a atrasos / Câmbio
- Remessa de lucros
- Alfândega





# Análise Ambiental **Logística e Infraestrutura**

- Disponibilidade e/ou dificuldades:
  - Mão-de-obra especializada
  - Instalações fabris
  - Manutenção
- Contratação / Tradutores
- Acesso e restrições
  - Portos / Aeroportos
  - Rodovias
- Restrições
- Clima





# Análise Ambiental **Sistema Legal**

- Importância da legislação
- Prazos para ações legais: Possibilidade de apressar?
- Necessidade de empresa estabelecida?
- Legislação trabalhista
- Exigência de profissionais habilitados?





# Análise Ambiental **Cultura Local**

- Mundo Hoje / Sensibilização Cultural
- Cultura Organizacional
  - Orientação: meios *vs* fins
  - Motivação: interna *vs* externa
  - Disciplina: tranquila *vs* restrita
  - Talento: Local *vs* Profissional
  - Sistema: aberto *vs* fechado
  - Orientação: colaborador *vs* trabalho
  - Grau de aceitabilidade de estilo de liderança
  - Grau de identificação com a organização





# Empresa Internacional

- Cultura Internacional
- Profissionais habilitados em operações internacionais
- Competências Centrais
  - Capacidades
  - Recursos
- Posicionamento Estratégico
- Relacionamentos na Cadeia de Valor





# Contato com Estrangeiros

- Ética, sinceridade e compromisso
- Pontualidade e responsabilidade
- Imposição e educação
- Tenha em mente:
  - Aspectos geográficos
  - Hábitos e tradições
- Perfil adequado:
  - Idioma
  - Vestimenta
- Nível de Formalidade
- Tratamento
- Cumprimentos
- Agradecimento
- Conversas:
  - ✗ Dinheiro
  - ✗ Política
  - ✗ Religião





# Visão Equivocada

- Acessar mercados sem investir
  - ✓ Agente ou distribuidor
  - ✓ Folder e lista de produtos
  - ✓ Esperar pela procura dos clientes
  - ✓ Feiras, eventos e missões
    - Economia
    - Pesquisa
    - Abordagem múltipla
  - ✓ Pesquisa mercadológica
- Ceder a dificuldades
- Esperar por apoio do governo
- Considerar regiões geograficamente próximas como iguais
- Fechar negócios sem garantias
- Considerar política demasiadamente importante





# Preparação necessária

- Posse de informações:
  - Amplitude e variedade de negócios
  - Investimentos internacionais
  - Assimilação de processos de globalização
- Conhecimento:
  - Marketing Internacional
  - Informática
  - Finanças e contabilidade internacional
- Orientação cosmopolita
  - Capacidade de adaptação
  - Sensibilidade
    - Cultura
    - Raças
    - Línguas
    - Religiões





# Principais Erros na Internacionalização

- ✗ Falta de conhecimento e informação sobre comércio exterior
- ✗ Não dispor de funcionários especializados em comércio exterior
- ✗ Desconhecimento sobre possíveis mercados no exterior, perfil do público alvo, de concorrentes, dos preços praticados, da legislação interna, etc.
- ✗ Ignorar a importância e papel do agente ou representante
- ✗ Pensar em exportar só quando o mercado interno estiver em queda
- ✗ Não acompanhar o desenvolvimento e exigências dos mercados
- ✗ Falta de uma política de marketing eficaz
- ✗ Não conhecer a logística de seu produto
- ✗ Não participar de feiras e exposições internacionais
- ✗ Evitar a criação de laços de amizade e parcerias com seus parceiros





# Principais Erros na China

- Não detalhar as especificações do produto
- Desconhecer o “Custo China”
- Não auditar a fábrica (acreditar na “Laranja de Amostra”)
- Esquecer da *Due Diligence*
- Quem é o gerente do projeto?
- Pagamentos não ligados à performance
- Contratos falhos
- Cliente não é amigo !!!
- Registrar a propriedade intelectual DEPOIS de ter sido copiado
- Não saber quais funções terceirizar, e quais manter “em casa”





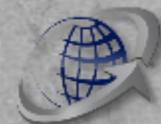
# Vantagens Comparativas: China



- Financeiras
  - Taxa de Câmbio
  - Taxa de Juros
  - Carga Tributária
- Custos Produtivos
  - Matéria-Prima
  - Insumos
  - Salários
    - Paridade do Poder de Compra
  - Economia de Escala
- Logística
- Pragmatismo
  - Energia

**“Não importa a cor do gato,  
mas sim que ele pegue o rato”**

**Deng Xiao Ping**





# Processo Negociação

## Ocidental

- Reuniões rápidas
- Informal
- Abordagem direta
- Autoridade total
- Direto
- Inicia com a proposta
- Agressivo
- Impaciente
- Busca um bom negócio

## Oriental

- Longo cortejo
- Formal
- Utiliza intermediários
- Autoridade limitada
- Indireto
- Inicia com explicações
- Questiona
- Paciente
- Busca longo relacionamento





# Os Oito Elementos

1. *Guanxi* (Contatos Pessoais / Networking)
2. *Zhongjian Ren* (O intermediário)
3. *Shehui Dengji* (Status Social)
4. *Renji Hexie* (Harmonia Interpessoal)
5. *Zhengti Guannian* (Visão Holística)
6. *Jiejian* (Parcimônia)
7. *Mianzi* (Face / Capital Social)
8. *Chiku Nailao* (Resistência)





# Rapport Profissional



- Chegar atrasado é considerado ofensa
- Melhores datas de visita: Abr-Jun / Set-Out
- Almoço: 12 – 14 hs
- Datas festivas
- Planeje tópicos conversas informais: cultura e história chinesa
- Nunca diga “NÃO”, nem demonstre impaciência
- “Você já comeu?” = “Como vai?”
- Falar Mandarim ??
- Demonstre entusiasmo e apreço pela comida
- Abrir negociações com papo informal e gentil
- Comunicação não-verbal e contexto são de extrema importância





# Rapport Profissional

- Assuntos favoráveis:
  - Cenário e lugares turísticos da China
  - Tempo, clima e geografia chineses
  - Experiência de viagem internacional
  - Experiências turísticas (positivas) na China
  - Arte e filosofia chinesas
- Evite o assunto “Taiwan”
- Antes de aceitar um convite, decline polidamente umas 3 vezes
- Silêncio, balançar a cabeça e “sim” não significam necessariamente “sim”, mas “estou ouvindo”
- Harmonia interpessoal é mais importante que sinceridade
- Mantenha contato visual





# Preparação para Reuniões

- Faça boa apresentação de sua empresa
- Tenha material traduzido em quantidade suficiente
- Identifique sua posição hierárquica, e diferencial de sua empresa
- Apresente seu cartão com as duas mãos
- Receba cartões com cuidado e atenção
- Líder da equipe é o primeiro a entrar na sala, e o único a falar.
- Ilustre seus argumentos
- Faça um resumo de tudo que foi acordado
- Humildade é uma virtude; Paciência uma arma!





# “Sim” = “Não” ??

- “Se tudo ocorrer conforme planejamos, a proposta será aprovada...”
- “Você já submeteu sua proposta ao Ministério de Eletrônicos?”
- “A sua pergunta é difícil de ser respondida”
- “Não podemos responder a essa pergunta agora”
- “Você poderia estender sua estada mais um pouco?”
- “É possível, mas...”
- “Eu lhe responderei em breve”





# Como dizer “Não”

- “Isso pode ser complicado...”
- “Prevejo alguns obstáculos...”
- “Isso poderá ser um problema...”
- “Não tenho certeza sobre isso...”
- “Possivelmente...”
- “Talvez não seja conveniente agora...”
- “Podemos pensar sobre isso...”
- “Vamos discutir isso num outro dia...”
- “Vamos perguntar para Fulano sobre isso...”
- “Ninguém pediu isso antes...”
- “Estamos estudando o assunto...”





# Muito Obrigado!

info@unomundo.com.br

+55 54 3021 3111



**46º** Prêmio  
Exportação RS

**UNO MUNDO**   
WWW.UNOMUNDO.GLOBAL

