



Fatores Interculturais no Comércio Exterior

Jordi Solé Pérez



PLATAFORMA
EMPRESARIAL
SOLÉ

Jornada





O que é negociação internacional?

A negociação internacional é um processo em que duas partes negociadoras (geralmente empresas), pertencentes a distintos países, tratam mediante a aproximação de posições lograr um acordo que permita criar, manter ou desenvolver um relacionamento.

Há muitas diferenças entre una negociação internacional e uma nacional, a mais relevante consiste em diferenças culturais entre as partes, o que dificulta a consecução de acordos; é o que se denomina como negociação intercultural.



O Que é Cultura?

Cultura significa todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo ser humano não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade da qual é membro.

Cultura também é definida em ciências sociais como um conjunto de ideias, comportamentos, símbolos e práticas sociais, aprendidos de geração em geração através da vida em sociedade.



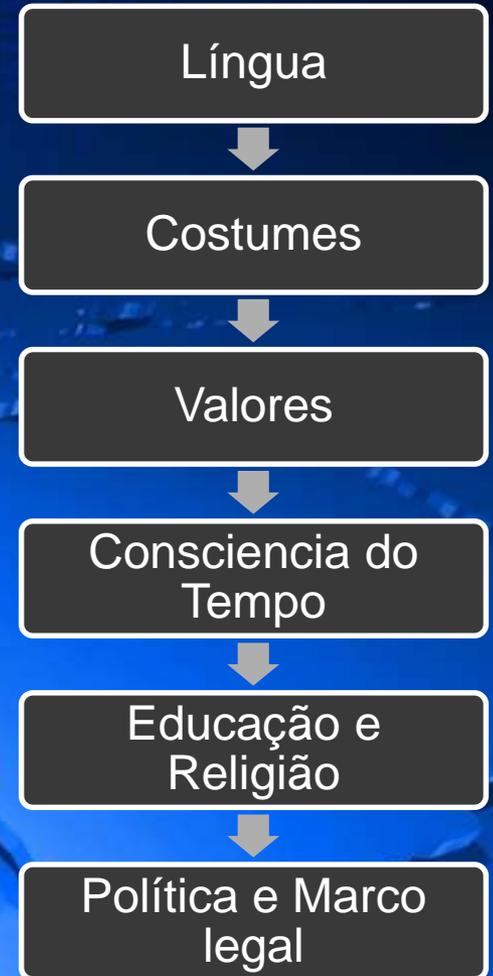


O Que é Cultura?

ATENÇÃO!! Na era da globalização podemos ver em todas partes do mundo pessoas comendo McDonald's, vestindo jeans, escutando música Pop-Rock ou bebendo Coca-Cola. Não confundam estas tendências do mundo ocidental (Estados Unidos) como algo próprio de uma cultura!



Elementos culturais em uma economia global





Língua

- 3.000 línguas no mundo
- O inglês é imprescindível mas é sempre mais efetivo a língua local
- Tem expressões em uma língua que não tem tradução em outra – pois tem sentimentos de uma cultura inexistentes em outra.
- As diferentes línguas causam muitos problemas no departamento de marketing, no desenho das campanhas de publicidade e na etiquetagem dos produtos.

Língua – Nissan Meleca?



As vendas do modelo mais econômico da Nissan não começaram bem nos países que falam [“castelhano”](#). Isso porque o carro se chama Moco, que para nossos “hermanos” quer dizer algo como muco, ou “meleca”

Língua – Barf



A empresa de artigos para o lar Paxam, do Irã, resolveu explorar o mercado de língua inglesa. O sabão em pó chamado “Neve” na língua persa, ao ser traduzido para caracteres latinos acabou virando barf, “vômito” em inglês.

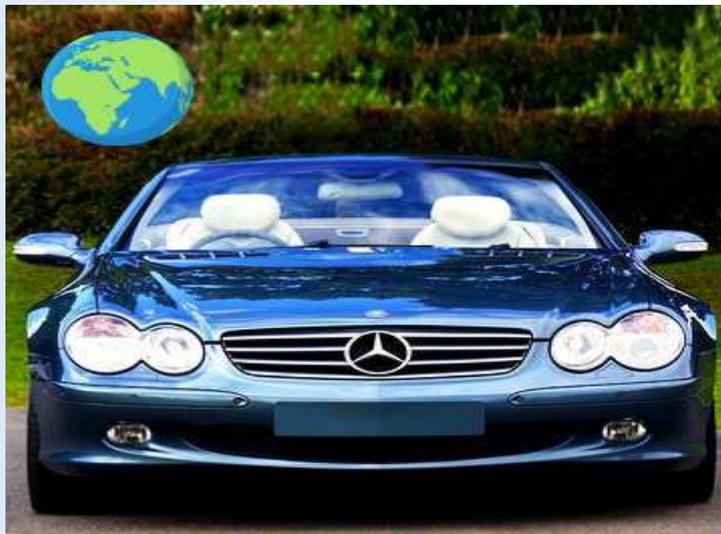


Língua – Scheweppes



A marca Schweppes enfrentou um problema na Itália. Em todo o mundo, as latas e garrafas da bebida trazem a inscrição "tonic water", ou "água tônica". Porém, essa expressão em italiano significa "água do vaso".

Língua – Mercedes-Benz



MERCEDES-BENZ



VONTADE DE MORRER

A empresa tentou traduzir o nome de um automóvel para que a sonoridade fosse a mesma em alemão e em mandarim, mas se confundiu nos caracteres. Com isso, o carro chegou ao mercado com o nome de Ben Si, que literalmente quer dizer “o desejo de morrer rapidamente”



Língua – Apple



Em japonês, o nome da assistente pessoal dos aparelhos da Apple, Siri, se pronuncia “Shiri”, que soa como o termo usado no país para a palavra “burro”

Língua – Os 7 erros desta Campanha





Língua – Os 7 erros desta Campanha

- 1. O slogan não soa fluido em inglês
- 2. O slogan não significa o que a Embratur acha que signifique (“Brasil. Visite e encante-se”)
- 3. "Us" não é um pronome que se use para um país
- 4. Não se usa "amar" no imperativo em publicidade
- 5. Tem conotação sexual, sim
- 6. A nova marca é um retrocesso
- 7. O "z" é importante, mas não precisa estar na marca



Costumes

- Cada cultura tem seus próprios costumes
- Importância de saber o que é aceitável e o que não em cada país e em relação a produtos/serviços da empresa

Exemplo:

- 1 - Na Rússia é aceitável o beijo amigável entre homens
No México não é aceitável este tipo de comportamento

- 2- Na França quase todas as comidas se servem com vinho
Nos Estados Unidos se serve com refrigerante



Valores

- Os valores de cada individuo vêm da moral ou de crenças religiosas, e estas se aprendem pelas experiências.
- Existem prioridades para selecionar a conduta para se assemelhar o máximo possível.

Exemplo:

1 - Na América se tem um alto valor do material

Na Índia tem muito mais valor tudo aquilo direcionado à vida e ao positivismo.

2- Na América se tem um alto valor do orgulho nacional

Na Europa os regionalismos são mais acentuados



Consciência do Tempo

- Os gerentes internacionais ou “Export Managers” tem sempre muitos conflitos em relação ao conceito do tempo.

Exemplo: 1 - Nos Estados Unidos e no norte da Europa o tempo é limitado e tem muito valor. O tempo é dinheiro.

- Na América Latina se considera “agressivo” e “deshumano” esta pressão do tempo.

2 - Nos Estados Unidos e no norte da Europa a pontualidade é muito importante.

- Na América Latina um atraso não tem maiores consequências.



Política e Marco Legal

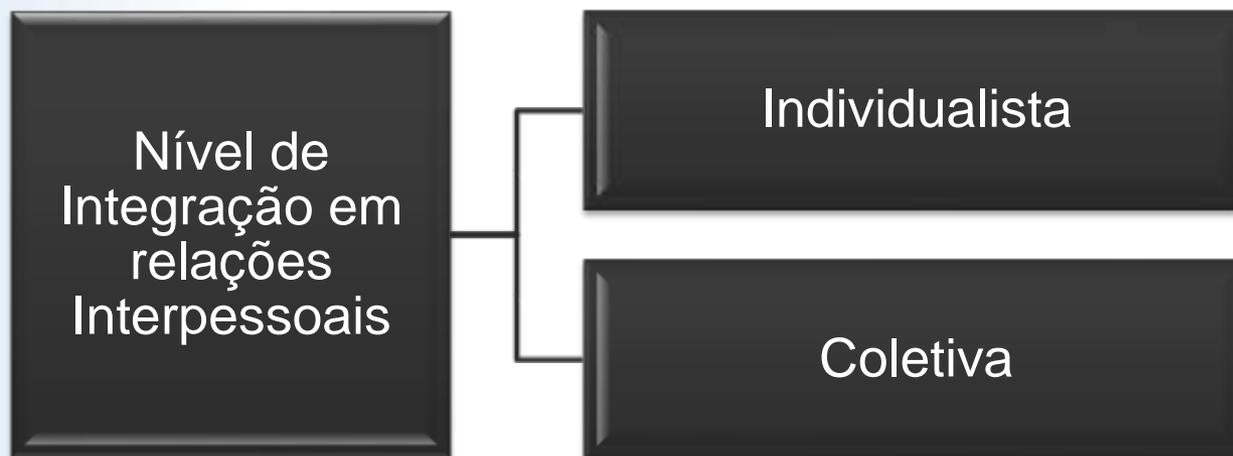
1. Estabilidade Política
2. Situação da Moeda / Divisa
3. Tratados e Acordos de livre Comércio
4. Tarifas / Impostos



Educação / Religião

- O nível educacional de cada país é determinante nas estratégias internacionais das empresas, principalmente nos casos de implantação.
- Um baixo nível de educação comporta uma baixa alfabetização e em consequência um baixo desenvolvimento económico.
- Cada país tem diferentes ideias sobre a educação.
- A religião é transcendental para o sucesso nos mercados internacionais
- A religião é a responsável pela organização dos dias trabalhados durante o ano nos diferentes mercados.

Formas de entender a Cultura





O contexto cultural da negociação

Culturas de "baixo contexto"

Usam formas verbais e não verbais muito claras e específicas. O interlocutor diz o que quer dizer; quantas menos ambiguidades e incertezas melhor. É típica de países ocidentais como Estados Unidos, Inglaterra ou Alemanha.

Culturas de "alto contexto"

A informação se maneja de forma vaga y pouco precisa; as atitudes e circunstâncias são mais importantes que as próprias expressões. A comunicação está focada na pessoa e sus sentimentos, e é típica de culturas como a japonesa, árabe ou latina.

Dimensões culturais da negociação

Distância do Poder

**Masculinidade /
Feminidade**

**Individualismo ou
cultura de grupo**

Aversão ao Risco



**Orientação ao Longo
Prazo / Curto Prazo**



Vantagens do aprendizado cultural

- Facilita o relacionamento e a comunicação com os clientes no exterior
- Prepara para compreender melhor as posições do cliente com quem se negocia
- Ajuda a criar sinergias com pessoas de outras culturas
- Evita cometer erros que podem por em perigo a negociação
- Proporciona um certo sentido de identidade, seja a nível individual ou de empresa
- Motiva os colaboradores a trabalhar em filiais no exterior



Quem deve se adaptar?

- *Quem viaja pro país em que se negocia.*
- *Quem tenha mais inteligência cultural.*
- *Quem tenha maior poder de negociação.*



Comunicação nos Negócios Internacionais



Algumas diferenças na comunicação não verbal

GESTOS	<ul style="list-style-type: none">• Os gregos e os búlgaros inclinam a cabeça para frente para dizer “NÃO”
SORRISOS	<ul style="list-style-type: none">• Filipinos, tailandeses e malaios sorriem continuamente por cortesia.• Os indonésios sorriem antes de dar uma má notícia para reduzir o efeito negativo na outra parte.
OLHAR	<ul style="list-style-type: none">• Os árabes olham nos olhos em todo momento e de forma intensa para descobrir o que há atrás da pessoa a quem olham.• No México e no Japão a mirada direta se considera um gesto agressivo e uma falta de respeito.
CONTATO FÍSICO	<ul style="list-style-type: none">• Os escandinavos, os norte-americanos e a maioria dos países asiáticos evitam o contato físico com seus interlocutores.• Os árabes e os russos são os mais tendenciosos ao contato físico, colocando o braço ou tocando o ombro da outra pessoa os primeiros, e mediante beijos e abraços efusivos os segundos.

Pautas de comunicação





A escuta ativa na negociação internacional

- Essencial quando se fala em outra língua e mais ainda em culturas de «alto contexto» que utilizam uma linguagem indireta.
- Dedicar todo o esforço a compreender e reter o que a outra parte diz.
- Não interromper a outra parte pois se perde informação.
- Não estar preparando a resposta ao mesmo tempo que se escuta o que a outra parte tem a dizer.
- Prestar atenção à comunicação não verbal:
- Um bom negociador deve recordar com precisão, no final da reunião, o que a outra parte disse e em qual tom o disse.



Como negociar através de intérpretes

É preferível que o intérprete seja da nossa nacionalidade.

Tratar-lhe bem (fazer com que se sinta membro da equipe negociadora).

Repassar com ele as palavras técnicas próprias do setor.

Usar frases breves (não mais do que 1 minuto).

Olhar para a contraparte quando fale e quando se está realizando a tradução.

Quando se ofereçam valores numéricos, é aconselhável escrevê-las.

Em negociações longas, deve se dar descanso ao intérprete a cada 60 minutos.

Pedir-lhe *feedback* da negociação e posição da outra parte.



Estilos de Negociação



Estilo de negociação na Europa

Continente fragmentado culturalmente em três grandes áreas: Europa do Norte y do Centro (incluindo Paris), Europa do Leste e Europa Mediterrânea. Predomínio das culturas regionais frente às nacionais

- Uso do tempo rígido: pontualidade, detalhe dos temas a tratar, orientação ao curto prazo.
- Início da relação a nível profissional que pode converter-se em relação pessoal, a pesar que sem grande transcendência para fazer negócios.
- Comunicação direta —se diz o que se quer dizer (menos na Europa Mediterrânea)
- Concessões ao longo de toda a negociação. Os acordos se plasmam em contratos detalhados.
- Toma de decisões jerarquizada em cada nível operativo da empresa. É essencial conhecer o poder de decisão dos interlocutores com os que se negocia.



Estilo de negociação na América do Norte

Cultura pragmática inspirada na Europa do Norte e do Centro, porém com um crescente reconhecimento dos grupos étnicos, especialmente o hispano.

- O tempo é um recurso limitado. Atitude de «pressa controlada».
- A rapidez dificulta estabelecer relações pessoais, além das relações superficiais
- Linguagem direta, clara e informal.
- Negociação cooperativa e sequencial, baseada em argumentos técnicos. Poucas concessões distribuídas ao longo de todo o processo.
- Decisões individuais por níveis de responsabilidade na empresa. Se espera que o interlocutor, tenha o mesmo poder de decisão.



Estilo de negociação na América Latina

Mistura da herança colonial da Europa Mediterrânea com a cultura empresarial introduzida por multinacionais norte-americanas. A identidade cultural é um fator chave.

- Tempo flexível: simultaneidade de tarefas, atenção à família e a vida social, geração de confiança.
- Conexões entre assuntos pessoais e profissionais. Aprofundar nas relações pessoais é chave.
- Linguagem formal, elaborada e indireta. Se valoriza a capacidade para entrar em conversações intelectuais
- Concessões paulatinas a través de una suave confrontação. Se aconselha reconhecer as concessões da outra parte como iniciativa própria.
- Cultura hierárquica: as decisões se tomam por poder e influencia, não necessariamente por conhecimentos ou competências.



Estilo de negociação na Ásia

Cultura baseada no espírito de clã, própria de sociedades fechadas e agrícolas até a segunda metade do século XX. Falsa ideia de homogeneidade.

- Uso ocidentalizado do tempo (pontualidade e valor do tempo), porém com orientação a longo prazo.
- Utilidade das relações oficiais para penetrar em entreamado formado pelos governos, as empresas públicas e os grandes grupos empresariais. Relações pessoais pouco efetivas pela mudança constante de posições dentro das organizações.
- Linguagem indireta e controlada. Se evita a agressividade. As mensagens verbais não têm o mesmo significado que em Ocidente.
- Concessões sobretudo no final. Os acordos são o início das relações, porém não se trata culminação das negociações.
- Decisões consensuais que precisam da aprovação de vários estamentos.
- Implementação rápida dos acordos.



Estilo de negociação em Países Árabes

Cultura e religião são inseparáveis: é necessário aprofundar nos aspectos básicos do Islã

- Tempo flexível e orientado ao passado. Não demonstrar impaciência
- As relações que valem são as familiares («relações de sangue»). Grande hospitalidade com o visitante que no implica desejo de fazer negócios.
- Comunicação não verbal: gestos dramáticos, mirada direta nos olhos, proximidade e contato físico.
- Concessões baseadas na negociação durante todo o processo. Compromissos verbais difíceis de valorizar: um «sim» sólido é sempre algo incerto.
- Hierarquia máxima: antes ou depois o negociador vai ter que conversar com o líder da organização



Estilo de negociação na África

Mistura de culturas ancestrais e valores de Ocidente herdados da época colonial. Culturas associadas a antigos reinos ou tribos

- Tempo flexível e sequencial. O planejamento e o futuro não existem
- Importância dos contatos com funcionários e agentes locais. Nas relações pessoais devem se evitar atitudes de superioridade
- Comunicação indireta e pouco expressiva: a educação e o protocolo se valorizam positivamente.
- A prática das concessões durante todo o processo são baseadas nas melhores ofertas da concorrência. Se pedem diretamente. Se adopta una atitude de desgosto quando algo se concede.
- Decisões autoritárias e centralizadas no chefe da organização (*Big Man*).
- Corrupção generalizada.



Considerações Finais

- **ESCOLHER O MELHOR MERCADO PARA O SEU NEGÓCIO**
- **CONHEÇA PESSOALMENTE O MERCADO OBJETIVO**
- **SE ADAPTE AO MERCADO LOCAL, caso contrário pode:**
 - Criar problemas de interpretação entre você e o Mercado local
 - Tornar as suas ações menos efetivas
 - Causar fracassos com altos custos
- **APRENDER O MÁXIMO POSSÍVEL DO MERCADO ANTES DE ENTRAR**
- **ENTRAR PASSO A PASSO, procure ajuda com:**
 - Associações setoriais locais
 - Entidades nacionais de ajuda à exportação / internacionalização
 - Empresas especializadas em abertura de mercados
- **PLANEJAR UMA ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL**
- **CONSTRUIR COM BASE EM RECURSOS HUMANOS LOCAIS**



Considerações Finais

- **UMA CULTURA DIFERENTE IMPLICA:**
 - Comportamento do consumidor diferente
 - Tradições de trabalho diferentes
 - Processos empresariais diferentes
- **CONHEÇA OS SEUS CLIENTES, FORNECEDORES E COLEGAS**
- **NUNCA DESCARTE**
 - Comprar “conhecimento”
 - Joint venture com entidades locais (Parceria)
 - Participar na sociedade local
- **OS INÍCIOS SÃO DIFÍCEIS, NÃO DESISTA!**
- **QUAL É O SEU PROPÓSITO?**



MUITO OBRIGADO!!!

JORDI SOLÉ – jsole@plataformaes.com.br - +55 11 98756 0063

www.plataformaes.com.br





<https://www.youtube.com/watch?v=xm2ubvvGeOs>

<https://www.youtube.com/watch?v=Zuuqa8Np8U0>