

BREAKING BARRIERS: FORTALECENDO A INTERAÇÃO EMPRESARIAL BRASIL-EUA POR MEIO DO CONHECIMENTO DA LÍNGUA E CULTURA AMERICANA

Carolina Stefanel Paludo¹

Jamile Cordeiro Santana²

Jane Marian³

RESUMO

A interação econômica entre Brasil e Estados Unidos, duas potências globais, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento mundial. Este estudo investiga as principais dificuldades culturais nas negociações comerciais entre empresas e profissionais de ambos os países, utilizando uma metodologia descritiva qualitativa baseada em revisão bibliográfica e entrevistas com 18 participantes de diversas áreas. Os resultados revelam que a objetividade e a comunicação direta dos americanos são percebidas tanto como facilitadores quanto como desafios. O conhecimento da língua inglesa é essencial, enquanto o entendimento cultural, embora importante, precisa ser melhor valorizado. As barreiras incluem diferenças na resolução de conflitos, expectativas nas negociações e burocracia. Também foram observadas diferenças geracionais, com profissionais mais jovens mostrando menor investimento em relações de longo prazo. A pesquisa conclui que uma compreensão aprofundada das diferenças culturais e linguísticas é vital para negociações bem-sucedidas, oferecendo insights práticos para aprimorar as estratégias de cooperação entre Brasil e Estados Unidos.

Palavras-chave: Negociações Interculturais. Estratégias de Negociação. Relações Comerciais Internacionais. Cooperação Econômica.

¹ Graduando em Negócios Internacionais. FAE Centro Universitário. *E-mail:* carolina.paludo@mail.fae.edu

² Graduando em Negócios Internacionais. FAE Centro Universitário. *E-mail:* jamile.cordeiro@mail.fae.edu

³ Professora Doutora em Estudos da Tradução. FAE Centro Universitário. *E-mail:* jane.marian@fae.edu

INTRODUÇÃO

A interação econômica entre nações é um pilar fundamental para o desenvolvimento e crescimento sustentável de suas economias. Nesse cenário, a relação comercial entre Brasil e Estados Unidos destaca-se como um exemplo notável de cooperação econômica internacional. Ambos os países, reconhecidos como potências econômicas globais - com o Brasil ocupando a oitava posição e os Estados Unidos a primeira, segundo o Fundo Monetário Internacional (2024) - estabeleceram uma relação bilateral robusta, caracterizada por um intenso fluxo de comércio e investimentos. A relação é marcada por números expressivos e iniciativas significativas como o Conselho Empresarial Brasil-EUA e o Acordo de Comércio e Cooperação Econômica reforçando os laços econômicos e comerciais entre os dois países.

No entanto, para manter e expandir essa relação de cooperação, enfrentam-se grandes desafios, especialmente no que tange às negociações comerciais. Elementos-chave, como a proficiência linguística e o entendimento profundo das diferenças culturais, emergem como fatores cruciais nesse contexto. O modelo de análise de Lewis (1996, p. 42), por exemplo, ilustra as diferenças entre as culturas brasileira e americana, destacando a tendência brasileira ao coletivismo e à multitarefa e a preferência americana por uma abordagem mais direta e individualista nas negociações. Essas divergências culturais e linguísticas podem influenciar significativamente o desenvolvimento das relações comerciais, tornando imprescindível um esforço conjunto para superar tais barreiras.

A importância da comunicação eficaz nas relações empresariais entre Brasil e Estados Unidos não pode ser subestimada. Diferenças fundamentais na interpretação de mensagens verbais e não-verbais, bem como na expressão de pensamentos e emoções, podem levar a mal-entendidos e conflitos. O desafio é agravado pela barreira linguística, que pode impedir uma comunicação clara e assertiva. Contudo, o reconhecimento de que a cultura atua como uma lente através da qual vemos o mundo sugere que uma compreensão profunda das diferenças culturais é essencial para uma comunicação empresarial bem-sucedida. Pessoas de culturas diferentes adotam normas diferentes em relação à troca de informação e comportamentos baseados em emoção (Markus; Kitayama, 1991).

Nesse contexto, a presente pesquisa busca analisar as principais dificuldades e questões culturais presentes nas interações comerciais entre empresas e profissionais brasileiros e americanos. Através de uma metodologia descritiva qualitativa, fundamentada em revisões bibliográficas e entrevistas com profissionais envolvidos nessas relações, o estudo visa identificar padrões e interpretá-los objetivamente para

facilitar a comunicação e o entendimento mútuo entre as partes. A justificativa para tal pesquisa reside na necessidade de superar as barreiras comunicacionais e culturais que, se negligenciadas, têm impacto significativo no sucesso das negociações e na consolidação de parcerias comerciais duradouras, resultando em conflitos e perda de produtividade (Castro; Silva; Favoreto, 2007).

Dessa forma, a investigação proposta não apenas contribui para a literatura acadêmica sobre comunicação empresarial internacional, mas também oferece *insights* práticos para empresas que buscam aprimorar suas estratégias de negociação e cooperação com parceiros estrangeiros. Ao abordar os desafios e oportunidades na comunicação entre Brasil e Estados Unidos, espera-se fornecer um caminho viável para fortalecer as relações comerciais e promover um ambiente de negócios mais integrado e produtivo entre as duas nações.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 INTERAÇÃO ECONÔMICA ENTRE EMPRESAS BRASILEIRAS E AMERICANAS

O comércio entre o Brasil e os Estados Unidos, respectivamente a nona e a primeira maiores economias mundiais (Bosa, 2023), exemplifica uma cooperação econômica notável. A força dessa relação movimentava centenas de bilhões de dólares anualmente nas exportações e importações de um país para o outro (em 2021, foi atingido o marco de 498 bilhões de reais), além de que os EUA são a maior fonte de investimento estrangeiro direto no Brasil (Embaixada e Consulados dos EUA no Brasil, 2023).

Essa relação bilateral também já trouxe resultados como o estabelecimento do Conselho Empresarial Brasil-EUA em 1976 (U.S. Chamber of Commerce, 2023) e também o Acordo de Comércio e Cooperação Econômica, assinado entre ambos os Governos em 2011 (Ministério das Relações Exteriores, 2011). Por meio de iniciativas como essas, as duas nações continuam a fortalecer seus laços econômicos e a trabalhar juntas em busca de oportunidades que beneficiem seus respectivos setores comerciais e a economia global como um todo.

Para entender melhor as diferenças culturais nas negociações comerciais, modelos como o de Hofstede de dimensões culturais (Santana; Mendes, 2014) e o de Trompenaars e Hampden-Turner (2008) são essenciais. O modelo de Hofstede, por exemplo, destaca diferenças nas dimensões de poder, individualismo versus coletivismo, e aversão à incerteza, que são particularmente relevantes para as interações Brasil-EUA.

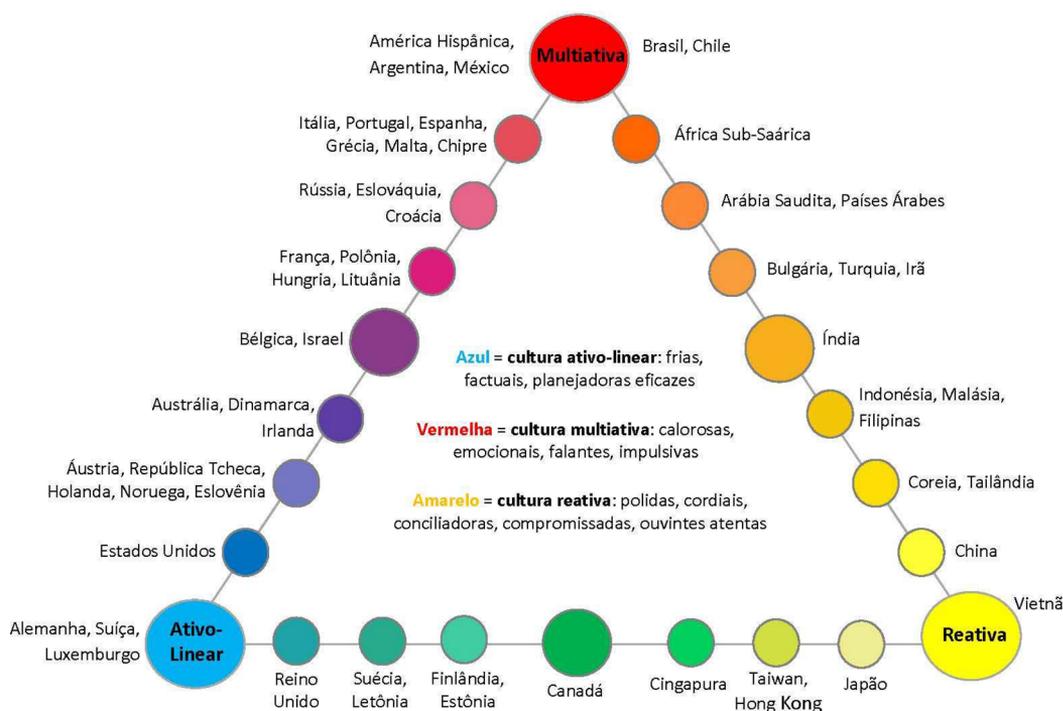
Casos práticos também ilustram esses desafios. Por exemplo, empresas brasileiras que priorizam relações de longo prazo podem se frustrar com a abordagem direta e objetiva dos americanos. Ao mesmo tempo, os americanos podem interpretar a flexibilidade e a multitarefa dos brasileiros como falta de foco.

1.2 NEGOCIAÇÕES: ELEMENTOS-CHAVE NAS RELAÇÕES BRASIL-ESTADOS UNIDOS

Para manter um histórico de relações comerciais amplas e longevas entre os dois países, é necessário identificar quais são os elementos-chave que exercem maior influência nas negociações brasileiro-americanas. A compreensão profunda das diferenças culturais e a proficiência nos idiomas são fatores estratégicos que podem desempenhar um papel crucial no fortalecimento ainda maior das interações empresariais entre o Brasil e os Estados Unidos (Cardenas, 2023).

Ao longo da história, surgiram vários modelos de análise e comparação de países, primeiramente, analisemos a ótica de Lewis (1996, p. 42).

FIGURA 1 — Tipos de cultura: modelo de Lewis



FONTE: Jaakkola e Thaleim (2014)

O antropólogo Hall (1959) foi o pioneiro a propor o conceito de culturas policrônicas e monocrônicas. Ele observou diversas culturas pelo mundo e identificou padrões de comportamento entre elas, e conceitualizou que elementos como tempo, emoções e espaço são “linguagens silenciosas” (Hall, 1959, p. 15) que ditam a comunicação, organização e atividades de pessoas inseridas em um determinado contexto cultural. Hall (1959), então, definiu dois principais tipos de cultura: policrônicas (alto contexto) ou monocrônicas (baixo contexto). Posteriormente, o antropólogo Lewis (1996) implementou o estudo de Hall e renomeou as culturas policrônicas como multiativas, as monocrônicas como lineares, e propôs um terceiro tipo de cultura, as reativas, conforme observa-se na imagem acima. As culturas reativas priorizam cortesia e respeito, ouvem de maneira quieta e atenta aos seus interlocutores, agindo cautelosamente com suas propostas (Lewis, 2010).

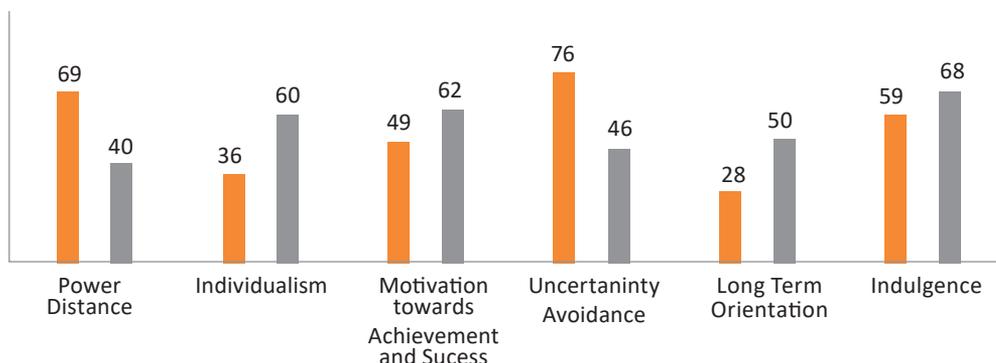
No Brasil, observa-se uma cultura multiativa, também chamada de policrônica por Hall (1959). Em culturas multiativas, seus indivíduos tendem a realizar várias tarefas ao mesmo tempo, desde que possam ser feitas simultaneamente e em um ritmo natural. Valorizam muito os relacionamentos interpessoais e confiam bastante nos outros para ajudar ou concluir suas tarefas, o que caracteriza uma forte presença de um senso coletivista. Tratam-se de pessoas espontâneas, menos pontuais, mais emocionais e intuitivas, preferindo experiências, relacionamentos e tempo de qualidade sobre conquistas materiais, ao contrário do que ocorre nas culturas monocrônica. (Lewis, 2013).

Os Estados Unidos estão entre os países que seguem uma abordagem mais direta e focada, chamados de países lineares ou monocrônicos. Indivíduos desses países tendem a se sentir superiores, acreditando que são altamente eficientes em tudo o que fazem. Consideram suas maneiras de agir e suas visões de mundo melhores do que as de outras culturas, resultando em um enorme senso individualista. Apreciam o conforto, as oportunidades, a organização e a estabilidade encontrados em seus países, mas também são atraídos pela vivacidade, sensualidade e animação das culturas policrônicas (Lewis, 2013).

Na vida profissional, monocromáticos tendem a valorizar pela oportunidade, e enxergam negócios por uma lente extremamente impessoal. Cada pessoa é responsável por sua parte, seus erros, e apesar de reconhecerem a necessidade de trabalho em equipe, abordam-no de maneira individualista. As relações profissionais são limitadas a esse aspecto e encerram-se depois do contrato assinado, que é o maior objetivo de pessoas dessa cultura. Os americanos, por exemplo, não hesitam em dizer ‘não’ e em criticar os outros em público, isso é visto como negócios estritamente (Sonwalkar, 2014). Policrônicos, por outro lado, incorporam aspectos pessoais nas relações profissionais com mais facilidade. Colegas de trabalho são vistos como amigos envolvidos na sua vida pessoal, e há um senso de coletivismo e trabalho em equipe maior no âmbito profissional.

A integração de parceiros profissionais em sua vida pessoal acontece com frequência.

GRÁFICO 1 — Análise Hofstede de comparação de países



FONTE: Country Comparison Tool, Hofstede Insights (2024)

O gráfico acima se trata da ferramenta de comparação entre países proposta pelo pesquisador Hofstede (2024). Ele sugeriu seis pontos de análise e comparação entre culturas:

1. Distância de poder e hierarquia presentes em um determinado país, ou seja, o nível de aceitação da desigualdade presente em uma determinada cultura;
2. Individualismo, o nível de interdependência que uma sociedade mantém entre seus membros;
3. Motivação para conquistas e sucesso, que define o quão competitiva e motivada uma sociedade é, considerando que o sucesso é definido pelo vencedor ou pela “melhor” pessoa em um determinado campo;
4. Evitação de incertezas, ou o jeito que uma sociedade lida com o fato de que não pode prever o futuro: deve-se tentar controlá-lo ou apenas aceitá-lo?;
5. Orientação de longo prazo, que define como cada sociedade mantém algumas ligações com seu passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro;
6. Indulgência, que define a extensão com a qual pessoas de uma determinada cultura controlam seus impulsos e desejos.

Com os índices brasileiros em laranja e os estadunidenses em cinza, analisemos alguns elementos que influenciam fortemente nos âmbitos empresariais dos países estudados.

Em relação à distância de poder, o Brasil, há uma tendência mais forte à hierarquia e à distância entre chefe e subordinado. A hierarquia nas empresas é altamente respeitada e manifestada por meio de símbolos sociais - vestimentas, carros, bolsas e objetos de alto valor que denotam riqueza. Nos Estados Unidos, ao fazer negócios,

cargos não são levados tão em conta como ocorre no Brasil, há mais flexibilidade em relação a hierarquias, e negócios se tratam mais de empresas e não de pessoas.

Brasileiros são mais coletivistas, um traço de cultura policrônica. Em um trabalho em grupo, todas as pessoas desse grupo são envolvidas, compartilhando responsabilidades, ao passo que nos Estados Unidos, o trabalho em grupo geralmente envolve a divisão de tarefas de forma mais individualizada. O ambiente de trabalho americano é fortemente impulsionado por aspirações e desejos individuais, enquanto no Brasil, as decisões são frequentemente tomadas considerando o bem-estar do coletivo.

Os índices de motivação para sucesso de ambos os países podem ser considerados similares, mas há um índice maior para os americanos, o que caracteriza a valorização de assertividade e determinação em negócios. No Brasil, isso também ocorre, mas em quantidades menores.

Outros aspectos que interferem muito nas negociações brasileiro-americanas é o índice de evitar incertezas. O índice para o Brasil é muito alto, caracterizando um país que necessita de muitas regras e burocracia para se sentir seguro. Se as regras não funcionam, recorre-se a novas regras. Esse aspecto contrasta significativamente com a visão americana de evitar criar mais regras e burocracia que o necessário, tornando-se uma das maiores barreiras para as negociações entre esses dois países. O sistema de taxaço e as leis brasileiras representam o maior obstáculo para investimentos e empreendimentos no Brasil, uma característica altamente criticada pelos americanos.

O índice de indulgência é similar, com um controle relativamente fraco de seus impulsos e desejos para ambos os países.

1.3 BARREIRAS CULTURAIS E LINGUÍSTICAS NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

Uma boa comunicação no âmbito corporativo sempre tem um propósito e é analisada dentro de um contexto, e o comunicador eficaz compreende isso, utilizando tanto a linguagem verbal quanto a não-verbal a seu favor (Nikolova, 2008). Um dos principais problemas de comunicação é a diferença fundamental nos significados das palavras. Em diferentes idiomas, algumas palavras não têm uma tradução direta, ou sua tradução pode ter uma conotação diferente da original.

Outro nível de problema lexical é que as línguas que uma pessoa fala moldam suas maneiras e linhas de pensamentos.

“A linguagem é central na nossa experiência como seres humanos, e as línguas que falamos moldam profundamente o jeito que pensamos, que vemos o mundo, que vivemos nossas vidas” (Boroditsky, 2009).

As diferenças na maneira de pensar, se localizar e se referir ao espaço-tempo, podem levar a pequenos desencontros nas negociações. Ainda há o aspecto não-verbal, que se refere à entonação utilizada em cada linguagem, os gestos, os sinais corporais. Esses elementos diferem significativamente de idioma para idioma e, principalmente, de cultura para cultura. O mesmo tom de voz pode ser interpretado como arrogância em algumas culturas e como autoconfiança em outras. Comunicadores experientes conseguem fazer bom uso de sua linguagem corporal e adaptá-la de acordo à cultura de seu interlocutor para atingir o objetivo em mente (Nikolova, 2008).

A cultura, por sua vez, “[...] é como uma lente através da qual vemos o mundo. Ela é um sistema de modelos inconscientes que molda nossa percepção de ‘experiências’ e relações” (Benedict, 1972, p. 1). É de suma importância compreender o comportamento, as motivações e os hábitos das pessoas nas negociações internacionais, pois mesmo no ambiente profissional, as pessoas levam à mesa de negociação seus valores, princípios e reflexos da sociedade e cultura na qual estão inseridos (Voges, 2012, p. 164).

Tendo isso em mente, pode-se afirmar que investir na formação e educação multicultural dos negociadores internacionais não apenas compensa, como é necessário o estudo da religião, das necessidades, culturas e hábitos do país com o qual se negocia. Essa compreensão profunda é essencial para evitar mal-entendidos, conflitos culturais e para garantir uma comunicação eficaz.

A subestimação da importância da comunicação pode ter consequências significativas para gestores, líderes, colaboradores e, por extensão, para o negócio como um todo. Uma avaliação realizada pela Society for Human Resource Management (SHRM, 2016) lança luz sobre o impacto financeiro das falhas na comunicação dentro das organizações. De acordo com essa pesquisa, uma empresa com 100 funcionários pode perder cerca de US\$ 420 mil por ano devido a problemas de comunicação. A situação se agrava consideravelmente em organizações de maior porte, com mais de 100 mil funcionários, onde as falhas na comunicação podem resultar em prejuízos anuais impressionantes, atingindo a casa dos US\$ 62,4 milhões (Piai, 2023). Esses números ressaltam a relevância da comunicação eficaz nas interações empresariais, não apenas no contexto das relações empresariais entre o Brasil e os Estados Unidos, mas também em um cenário globalizado, onde o sucesso de uma empresa está intrinsecamente ligado à sua capacidade de superar obstáculos comunicacionais e promover relações saudáveis e produtivas.

1.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: NAS INTERAÇÕES ENTRE BRASIL-EUA

Nas interações Brasil-EUA, a língua é um desafio devido à diversidade cultural. Superar essas barreiras não é só saber o idioma, mas também se expressar de forma clara, eficaz e culturalmente sensível. Isso é crucial para promover entendimento mútuo, considerando nuances culturais e linguísticas nas comunicações internacionais. A língua é frequentemente apontada como uma barreira nas relações bilaterais, ressaltando que um dos principais desafios nas interações comerciais é a barreira linguística (Pinto; Dias, 2023). No entanto, a adoção da comunicação assertiva desempenha um papel crucial na superação dessa barreira, permitindo a compreensão mútua, mesmo em situações de bilinguismo limitado. A habilidade de se expressar de forma clara e eficaz transcende a língua falada, tornando-a essencial no contexto empresarial internacional.

A comunicação assertiva vai além das palavras, abrangendo também a linguagem corporal e a expressão facial. No ambiente empresarial, a habilidade de transmitir mensagens complexas de maneira clara e respeitosa é um diferencial competitivo significativo. A pesquisa conduzida pela Harvard Business Review (Navas, 2009) consolida essa importância, destacando que a comunicação assertiva é um dos principais fatores de sucesso nas negociações internacionais. Isso é especialmente importante nas interações entre Brasil e Estados Unidos, onde a comunicação clara é crucial para evitar mal-entendidos e conflitos, fortalecendo as relações comerciais e parcerias entre os dois países.

Além disso, a tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante na comunicação empresarial entre Brasil e Estados Unidos. Plataformas de videoconferência, tradução automática e ferramentas de comunicação digital desempenham um papel significativo na superação de barreiras linguísticas, tornando a comunicação assertiva uma habilidade ainda mais essencial no mundo dos negócios internacionais (Mattos, 2023). Essas tecnologias não apenas auxiliam na compreensão, mas também facilitam a colaboração e a troca de informações de maneira eficiente, contribuindo para o sucesso das relações comerciais bilaterais. Além disso, a importância da comunicação assertiva vai além das fronteiras e influencia diretamente a capacidade de uma empresa de se destacar em um cenário internacional cada vez mais desafiador.

A comunicação empresarial nas interações entre o Brasil e os Estados Unidos enfrenta uma série de desafios, no entanto, a adoção de estratégias de comunicação assertiva emerge como um elemento central para superar esses obstáculos com sucesso e promover resultados positivos. A comunicação assertiva não apenas se revela como uma ferramenta poderosa, mas também como um imperativo para as empresas que buscam enfrentar os desafios inerentes a suas interações com parceiros internacionais. O desenvolvimento dessa competência não ocorre de forma espontânea, exigindo esforço

consciente para cultivá-la entre os colaboradores envolvidos. Essa capacitação pode ser alcançada por meio da implementação de treinamentos personalizados, workshops híbridos, estratégias de mentoria e incentivando a comunicação entre diferentes áreas da equipe de uma empresa. Tais iniciativas não apenas beneficiam os funcionários individualmente, mas também geram um impacto profundamente positivo na cultura organizacional como um todo, proporcionando vantagens substanciais nas relações bilaterais entre as empresas do Brasil e dos Estados Unidos.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para o presente estudo, foi utilizado o método de pesquisa descritiva qualitativa, com a finalidade de analisar quais são as principais dificuldades e questões culturais no relacionamento comercial entre empresas e profissionais brasileiros com empresas e profissionais americanos. A pesquisa qualitativa permite que o estudo não se restrinja a hipóteses e fatos constituídos pré-estabelecidos, e possibilita a análise de ações coletivas e processos sociais mais abrangentes (Poupart et al., 2008). O estudo e seus questionamentos partem de uma revisão bibliográfica baseada em autores da área.

A finalidade é traçar padrões e interpretá-los para que sejam úteis e sirvam como direcionamento para empresas que têm interesse em tais relacionamentos. Para isso, serão utilizados estudos como os de Lewis Hall e Geert Hofstede, entre os de outros pensadores do assunto.

Como objeto empírico, selecionamos empresas e profissionais brasileiros que mantêm relações comerciais com empresas e profissionais estadunidenses. Foram feitas entrevistas com os selecionados, e em seguida, foi realizada a análise e agrupamento das informações. Por se tratar de um estudo qualitativo, a interpretação das respostas foi feita utilizando a fundamentação teórica como base e o cruzamento das percepções coletadas com idade, sexo e tempo de trabalho da amostra. A partir dos resultados encontrados, foi possível criar e entender os perfis dos profissionais brasileiros que negociam com os Estados Unidos.

A amostra contou com 18 participantes, destes, 11 atuam diretamente com vendas e exportações (tanto de produtos digitais quanto físicos) aos Estados Unidos, três com “customer success”, ou suporte ao cliente no processo pós-venda, outros três atuam na área de marketing e análise de internacionalização aos Estados Unidos, e um participante realiza compras e importações dos Estados Unidos. 10 participantes entrevistados pertencem ao sexo feminino e oito ao sexo masculino. A idade dos participantes varia entre 19 e 58 anos, com a média de 33 anos, e mediana de 31 anos.

16 participantes possuem ensino superior completo, 2 estão cursando. Dos que já se graduaram, oito possuem pós-graduação/MBA, e quatro estão atualmente cursando alguma. Na amostra, 14 participantes residem na região Sul, e quatro na região Sudeste, e a área de formação de 11 dos participantes é em ciências sociais ou negócios, três em comunicação ou publicidade/marketing, três em ciências exatas ou engenharia e um em medicina veterinária. Entre os setores de atuação dos entrevistados, estão a indústria de derivados de petróleo, madeireiras, exportadoras de carne de peixe e plataforma de automação de processos. 12 dos entrevistados negociam com americanos há menos de cinco anos, quatro entre cinco e 10 anos, e dois há mais de 10 anos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de identificar o nível e profundidade do conhecimento sobre negociações com americanos, foi perguntado qual o tempo de atuação na área e a frequência da relação com esse público (se ocorre em uma base diária, semanal ou mensal). As perguntas feitas tinham como objetivo entender a facilidade ou dificuldade em negociar com profissionais dos Estados Unidos, quais fatores acredita-se que influenciam nessa percepção, a importância atribuída ao entendimento da cultura e língua americanas nas negociações, as principais barreiras, qual o nível de pessoalidade que americanos trazem à mesa de negócios, a maior diferença cultural, e se fatores como tom de voz, linguagem não verbal, hierarquia, dress code, símbolos de status e poder (como joias e acessórios) afetam nas negociações com americanos.

Em relação às facilidades e dificuldades da negociação com estadunidenses, a objetividade e comunicação clara e direta dos mesmos foi majoritariamente citada pelos entrevistados como algo fácil e também difícil. Urge a necessidade dos brasileiros de se adaptarem ao padrão de negociação americano, que preza pela pontualidade, horários bem definidos, descansos e pausas já previamente agendados, focar em um ponto específico e objetivo de cada vez, cumprimento de prazos, e conversas objetivas (LeBaron, 2003). O negociador americano, no ponto de vista geral dos entrevistados, toma decisões muito mais rapidamente e preza pelo bem da negociação.

Todos os entrevistados definiram o conhecimento da língua inglesa como crucial para o desenvolvimento de boas relações e negociações. O conhecimento da cultura foi classificado como importante também, mas menos do que a língua. Informar-se sobre elementos culturais como música, esportes e entretenimento tradicionalmente consumidos pelos americanos foi apontado como algo irrelevante - visto que são pessoas que, normalmente, na mesa de negociação, não mantêm conversas paralelas - mas dois

dos entrevistados classificaram isso como algo bom a se ter no repertório intelectual para estabelecimento de laços mais profundos.

Dentre os problemas apontados como principais barreiras, as respostas foram variadas - diferenças na abordagem de resolução de conflitos, com americanos sendo muito mais diretos e frios, diferenças em expectativas nas negociações, diferenças nos sotaques e também burocráticas, pois o Brasil costuma precisar de muito mais documentos e estudos tributários. Um dos entrevistados citou que uma barreira inesperada que já enfrentou foi ter que dar uma resposta imediata a um americano para um questionamento o qual normalmente consultava sua equipe antes, o que levanta a questão do individualismo estadunidense e do coletivismo brasileiro, apontados nas comparações de Hofstede. Os respondentes que têm mais tempo de carreira negociando com americanos relataram que não há barreiras significantes, o que nos leva a concluir que com o passar do tempo e aprofundamento dos relacionamentos comerciais, tais obstáculos são resolvidos e esquecidos.

Quando questionados sobre a maior diferença cultural entre os dois países, as respostas foram variadas - a pontualidade, a discrepância entre a individualidade americana e o coletivismo brasileiro, a abordagem em relação à formalidade (americanos a levam muito a sério), a exacerbada burocracia brasileira, o respeito pelas regras, que por diversas vezes não é levado a sério pelo brasileiro, foram algumas das pontuações.

Entre os efeitos das dinâmicas culturais nas negociações, foi citado que os americanos têm uma ênfase em dados e análises detalhadas para tomar decisões, enquanto no Brasil a experiência pessoal pode ter um peso maior. Além disso, a maneira como se constroem relacionamentos é diferente. Nos Estados Unidos, as relações profissionais podem se desenvolver mais rapidamente, mas com uma separação clara entre o pessoal e o profissional. Já as relações brasileiras, se desenvolvem mais devagar, mas uma vez estabelecidas, são mais profundas. Os americanos têm também uma abordagem mais calculada e estão dispostos a tomar riscos se os dados apoiarem a decisão. No Brasil, as abordagens são mais conservadoras e pensadas a longo prazo. Um dos respondentes também pontuou sobre como os americanos sempre vão à mesa de negociação blindados de argumentos e perguntas de rebate muito sólidos, portanto, é importante estudar muito bem o assunto sobre o qual se negocia, para que as respostas e contra-propostas sejam boas.

Dentre a importância atribuída à linguagem não-verbal, todos os respondentes a classificaram como alta, o que mostra que mesmo os Estados Unidos sendo definidos como um país culturalmente objetivo e literal, há o fator humano, comum a todas as pessoas, que é a expressão não-verbal, que muitas vezes ocorre involuntariamente.

Muitas vezes não há nem a consciência de que se está comunicando não verbalmente, mas isso ocorre (Zhou; Zhang, 2008). Os respondentes relataram que o bom entendimento de expressões faciais e gestos pode mudar totalmente os rumos de uma negociação, pois são a maneira mais honesta de perceber se alguém está de acordo ou não com o que se está sendo dito.

A última pergunta do questionário, sobre o teor de impessoalidade trazido a uma atmosfera de negociação, dividiu opiniões. Os respondentes que mantêm relações mais recorrentes e contínuas com as mesmas pessoas, os que costumam realmente negociar, vender produtos, acreditam que há mais personalidade dos que apenas fazem o “customer success” ou o marketing e acabam tendo contatos mais esporádicos com clientes diferentes. Porém, o fator que mais definiu diferença nas respostas foi a idade e o tempo de atuação dos entrevistados. Os respondentes mais velhos relataram que o interesse na vida pessoal do outro é bem visto pelos americanos, porém com moderação e dosagem, mas que ao longo do tempo é possível construir laços duradouros e até mesmo de amizade com eles. As pessoas mais jovens trouxeram relatos completamente diferentes, o que nos leva a concluir que também há uma diferença geracional, além da linguística e cultural. Essa ideia vai de encontro com o fenômeno da sociedade líquida, proposto pelo sociólogo Zygmunt Bauman, que se intensifica cada vez mais.

No livro *Modernidade Líquida*, Bauman (2001) descreve as transformações sociais pelas quais a sociedade vem passando em todos seus aspectos: vida pública, privada, relacionamentos (inclusive relacionamentos profissionais), carreira, estado. Bauman (2001) fala sobre como a solidez de todas essas esferas vem perdendo espaço de maneira acelerada e dando lugar à liquefação das mesmas, gerando desapego e relações impermanentes.

Esse conceito, se aplicado às relações profissionais entre brasileiros e americanos, nos mostra que pessoas mais velhas e com mais tempo de carreira, valorizam e preferem a consolidação de suas relações, sendo mais alheias ao efeito da modernidade líquida. Pessoas mais jovens não se enxergam passando sua vida toda no mesmo trabalho (Albuquerque, 2009), o que leva a um maior individualismo e menos investimento pessoal e de tempo nas relações. Não há um interesse em manter ou aprofundar esses relacionamentos, visto que muito provavelmente haverá uma transição de carreira ou de empresa em suas vidas.

CONCLUSÃO

O presente trabalho analisa o perfil do profissional americano e as dinâmicas de negociação com brasileiros, apontando as facilidades e desafios de tais relações. Por meio dos dados coletados e análises foi possível entender quais os pontos mais relevantes nas negociações, e dessa forma, observar que eles não são apenas culturais ou linguísticos, mas também geracionais.

As percepções gerais, comuns a todos os respondentes, são de que os americanos são pessoas diretas, objetivas, claras, que prezam muito pela conclusão da negociação e que ela seja a melhor possível. Têm motivações e aspirações mais individuais, e gostam de horários definidos, prioridades elencadas e assuntos bem distribuídos ao longo da conversa. Tais percepções vão de encontro com os estudos previamente propostos por Geert Hofstede, Edward Hall e Richard Lewis. A impessoalidade e a formalidade do negociador médio americano foi amplamente mencionada, mas os respondentes com mais tempo de atuação e negociação na área discordam destas, acreditam que há um aprofundamento dos laços ao ponto de se tornarem pessoais após adquirir tempo de convivência e maior compreensão do modo de negociar e expectativas dos americanos. Isso nos mostra que a separação muito bem definida entre pessoal e profissional também pode ser uma consequência geracional, visto que os trabalhadores passam cada vez menos tempo nos mesmos empregos e empresas, optando por “carreiras caleidoscópico” (Mainiero; Sullivan, 2006). Essa ideia vai de encontro com o fenômeno da modernidade líquida, proposto por Bauman (2001).

Em suma, as dinâmicas de negociação entre americanos e brasileiros são multifacetadas e moldadas por uma combinação de fatores culturais, linguísticos e geracionais. Entender esses aspectos é crucial para facilitar negociações mais eficazes e estabelecer relações mais profundas e duradouras no ambiente de negócios globalizado, sempre levando em consideração o interesse pessoal do negociador. Afinal, é um julgamento próprio definir se é necessário aprofundar as relações a nível pessoal ou mantê-las estritamente profissionais devido à alta taxa de rotatividade de carreira e empresa existentes na sociedade atual.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. S. G. **Mobilidade de emprego entre os jovens no Brasil**. 2009. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4071/1/bmt39_2Nota_Leticia.pdf. Acesso em: 11 jul. 2024.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BENEDICT, R. **Padrões de cultura**. [s.l.]: Livros do Brasil, 1972.
- BOSA, G. Brasil volta ao grupo das 10 maiores economias do mundo após alta do PIB. **CNN**, 1 mar. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/brasil-volta-ao-grupo-das-10-m-aiiores-economias-do-mundo-apos-alta-do-pib/>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- BORODITSKY, L. **How does our language shape the way we think?** Stanford University. Disponível em: https://www.edge.org/conversation/lera_boroditsky-how-does-our-language-shape-the-way-we-think. Acesso em 28 mar. 2024.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Acordo de comércio e cooperação econômica assinado entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo dos Estados Unidos da América**. Brasília, 19 mar. 2011. Disponível em: https://www.gov.br/mre/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/acordo-de-comercio-e-cooperacao-economica-assinado-entre-o-governo-da-republica-federativa-do-brasil-e-o-governo-dos-estados-unidos-da-america-brasilia-19-de-marco-de-2011. Acesso em: 4 out. 2023.
- BRITO, E. P. A. Técnicas de negociação. **ITPAC**, v. 4, n. 1, p. 20-27, 2011. Disponível em: <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/41/3.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.
- CARDENAS, L. **Bridging the Cultural Divide in International Business Negotiations**. Program on Negotiation at Harvard Law School, 2023. Disponível em: <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/bridging-the-cultural-divide-in-international-business-negotiations/>. Acesso em: 04 out. 2023.
- CASTRO, M.; SILVA, A. J. H.; FAVORETO, J. R. Produtos, mercados e resultados organizacionais: reflexões acerca dos impactos do processo de internacionalização sobre o conteúdo estratégico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 13, n. 2, 2009. doi.org/10.5020/2318-0722.13.2.%p
- EMBAIXADA E CONSULADOS DOS EUA NO BRASIL. **Informativo comércio exterior e investimentos**. Disponível em: <https://br.usembassy.gov/pt/informativo-comercio-exterior-e-investimentos/>. Acesso em: 28 mar. 2024.
- FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. GDP, Current Prices. **World Economic Outlook**, abr. 2024. Disponível em: <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>. Acesso em: 29 jul. 2024.
- HALL, E. T. **The silent language**. Garden City, NY: Doubleday & Company, 1959. Disponível em: https://monoskop.org/images/5/57/Hall_Edward_T_The_Silent_Language.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.
- HAMPDEN-TURNER, C. M.; TROMPENAARS, F. **Building cross-cultural competence: how to create wealth from conflicting values**. [s.l.]: Yale University Press, 2008.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country comparison tool**: Brazil & United States. 2024. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=brazil%2Cunited+states>. Acesso em: 24 jul. 2024.

JAAKKOLA, H.; THALEIM, B. **Multicultural adaptive systems**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/289807697_Multicultural_adaptive_systems. Acesso em: 24 jul. 2024.

LEBARON, M. **Culture-based negotiation styles**. 2003. Disponível em: https://www.beyondintractability.org/essay/culture_negotiation/. Acesso em: 11 jul. 2024.

LEWIS, R. D. **Monochromatic and polychromatic cultures**. 2013. Disponível em: <https://www.crossculture.com/monochromatic-and-polychromatic-cultures/> Acesso em: 10 set. 2023.

LEWIS, R. D. **When cultures collide**: leading across cultures. 1996. Disponível em: <https://www.mediaculture.fr/wp-content/uploads/2018/10/When-Cultures-Collide.pdf>. Acesso em: 15 jul. 1996.

LEWIS, R. D. **When cultures collide**. London: N. Brealey, 2010. Disponível em: <https://voicebucketvoitto.s3.amazonaws.com/pdf/ingles/When%20Cultures%20Collide%20-%20Richard%20D.%20Lewis.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, E. S. **The opt out revolt**: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. [s.l.]: Davies-Black Publishing, 2006.

MARKUS, H. R.; KITAYAMA, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. **Psychological Review**, v. 98, n. 2, p. 224-253, 1991. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>

MATTOS, H. N. A relevância da tecnologia na gestão comunicacional empresarial. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. 229-238, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/10179/4060>. Acesso em: 18 out. 2023.

NAVAS, J. Diferenças no mundo de negócios no Brasil e nos Estados Unidos. **The University of Chicago**, 2022. Disponível em: <https://voices.uchicago.edu/vaeranda/2022/05/31/diferencas-no-mundo-de-negocios-no-brasil-e-nos-estados-unidos/>. Acesso em: 17 out. 2023.

NIKOLOVA, I. **Linguistic barriers in oral business communication**. Trakia University. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6a6377fbac6de4452c0d255fd8f4cddfd7f83eec>. Acesso em: 16 out. 2023.

PIAI, B. Falhas na comunicação assombra relações nas empresas. **RG Pra Você**, 2023. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/falhas-na-comunicacao-assombra-relacoes-nas-em-presas/>. Acesso em: 17 out. 2023.

PINTO, J. P; DIAS, A. L. K. Barreiras ou pontos de inspeção? Ideologias linguísticas sobre migração e o modelo de comunicação moderno-colonial. **SciELO**, 2023. Disponível em: <https://www.jmra.in/article-download/full-text/140>. Acesso em: 25 set. 2023.

POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa. **Enfoques Epistemológicos e Metodológicos**, v. 2, 2008. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1895937/mod_resource/content/1/04_OB-JACCOUD_MAYER.pdf. Acesso em: 11 jul. 2024.

SANTANA, D. L.; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das Dimensões Culturais de Hofstede. **LEA-Cadernos de Aulas do LEA**, n. 3, p. 1-13, 2014.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. The cost of poor communication. 2016. Disponível em: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/organizational-employee-development/cost-poor-communication>. Acesso em: 24 jul. 2024.

U.S. CHAMBER OF COMMERCE. **Brazil-U.S. Business Council**. Disponível em: <https://www.uschamber.com/program/international-affairs/americas/brazil-us-business-council>. Acesso em: 28 mar. 2024.

VOGES, D. **Negociação internacional**. Uniasselvi. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codi go=9094>. Acesso em: 18 out. 2023.

ZHOU, H.; ZHANG, T. Body language in business negotiation. **International Journal of Business and Management**, v. 3, n. 2, p. 90-96, 2008. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/34b1/9dad36b9f78bc166b3b3620c82e2609d7358.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.