

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

LUCAS DALCIN

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE EM EMPRESAS  
EXPORTADORAS**

BENTO GONÇALVES

2024

LUCAS DALCIN

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE EM EMPRESAS  
EXPORTADORAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I e II: Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

BENTO GONÇALVES

2024

**LUCAS DALCIN**

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE EM EMPRESAS  
EXPORTADORAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador TCC I e II: Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

**Aprovado em: 03/12/2024**

**Banca Examinadora**

---

Orientador: Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Prof. Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Jussara de Oliveira Machado Polese  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aborda a importância da comunicação e da linguagem no contexto das empresas exportadoras, focalizando as barreiras linguísticas enfrentadas com o objetivo de identificar estratégias para superá-las. Para tanto, desenvolveu-se um estudo qualitativo genérico de nível exploratório, a partir de uma revisão bibliográfica de estudos sobre multinacionais e entrevistas semiestruturadas com cinco profissionais que atuam na área de exportação, na região da Serra Gaúcha. Através das respostas obtidas nas entrevistas e levando em consideração o objetivo geral de investigar como empresas exportadoras gerenciam a comunicação em diferentes idiomas, destaca-se a importância da dominância do inglês e do espanhol para lidar com os mercados externos. Concluiu-se que as empresas exportadoras têm se mostrado proativas em gerenciar a comunicação multilíngue, alinhando-se parcialmente às recomendações da literatura teórica, mas também inovando ao adotar soluções práticas e tecnológicas para atender às demandas atuais.

**Palavras-chave:** estratégias; comunicação; idiomas; exportação; multinacionais; gestão; inteligência artificial.

## ABSTRACT

This Course Conclusion Paper deals with the importance of communication and language in the context of exporting companies, focusing on the language barriers faced in order to identify strategies to overcome them. To this end, a generic exploratory qualitative study was carried out, based on a bibliographical review of studies on multinationals and semi-structured interviews with five professionals working in the export area in the Serra Gaúcha region. Through the answers obtained in the interviews and taking into account the general objective of investigating how exporting companies manage communication in different languages, the importance of mastering English and Spanish in order to deal with foreign markets was highlighted. It was concluded that exporting companies have been proactive in managing multilingual communication, partially in line with the recommendations of the theoretical literature, but also innovating by adopting practical and technological solutions to meet current demands.

**Key-words:** strategies; communication; languages; exports; multinationals; management; artificial intelligence.

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica.....	30
Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos.....	36
Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados.....	37
Quadro 4 – Idiomas mais utilizados pelas empresas.....	39
Quadro 5 – Avaliação das competências linguísticas no processo seletivo.....	43
Quadro 6 – Desafios na comunicação multilíngue.....	45
Quadro 7 – Soluções para os desafios na comunicação multilíngue.....	50
Quadro 8 – Contratação de nativos.....	55
Quadro 9 – Expatriação.....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resumo dos resultados de pesquisa.....	68
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 NECESSIDADE DE COMUNICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NAS EMPRESAS EXPORTADORAS.....	16
<b>2.1.1 A importância do estudo da linguagem nos negócios internacionais</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 Diversidade linguística e o inglês como língua franca.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 A linguagem nas multinacionais e empresas exportadoras.....</b>	<b>19</b>
2.2 BARREIRAS PARA A COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE.....	21
<b>2.2.1 O idioma como barreira no comércio internacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 As dimensões da barreira linguística.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3 O impacto das barreiras linguísticas na formação de confiança</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.4 Desafios cognitivos nos negócios internacionais.....</b>	<b>26</b>
2.3 ESTRATÉGIAS PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA DAS BARREIRAS LINGUÍSTICAS.....	28
<b>2.3.1 Recursos linguísticos externos.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2 Recrutamento seletivo.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.3 Mudanças informais no dia a dia nos padrões de comunicação</b> .....	<b>29</b>
<b>2.3.4 Soluções Estruturais a nível organizacional.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.5 Expatriados e Impatriados.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.6 Gerentes não-nativos contratados localmente.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.7 Combinação de estratégias como solução.....</b>	<b>31</b>
2.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL.....	31

<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 DELINEAMENTO.....	34
<b>3.1.1 Natureza.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.2 Níveis.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.3 Estratégias.....</b>	<b>35</b>
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	35
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1 EXIGÊNCIAS LINGUÍSTICAS NAS EMPRESAS EXPORTADORAS.....	39
<b>4.1.1 Idiomas mais utilizados pelas empresas.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.2 Estratégias para contar com pessoal qualificado.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.3 Avaliação das competências linguísticas no processo seletivo.....</b>	<b>43</b>
4.2 BARREIRAS LINGUÍSTICAS NA COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE NAS EMPRESAS EXPORTADORAS.....	46
<b>4.2.1 Desafios na comunicação multilíngue.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2 Insegurança nas questões linguísticas.....</b>	<b>48</b>
4.3 ESTRATÉGIAS PARA SOLUCIONAR AS BARREIRAS LINGUÍSTICAS NAS EMPRESAS EXPORTADORAS.....	50
<b>4.3.1 Soluções para os desafios citados pelas empresas.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.2 Ferramentas e práticas: a integração da inteligência artificial.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.3 Treinamento de funcionários.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.4 Contratação de nativos.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3.5 Expatriação de profissionais.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.6 Conselhos das empresas para lidar com as barreiras linguísticas.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.7 Aspectos adicionais: nuances culturais.....</b>	<b>60</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
5.1 A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM E A DIVERSIDADE LINGUÍSTICA.....	62
5.2 DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE.....	64
5.3 ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR AS BARREIRAS LINGUÍSTICAS.....	66

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
6.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	71
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS....	72
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente interconexão dos mercados internacionais exige que as empresas se adaptem a um ambiente de negócios cada vez mais multicultural e multilíngue. A comunicação eficiente, especialmente em empresas exportadoras, tornou-se um fator crítico para o sucesso, influenciando diretamente a competitividade e a eficiência operacional. Este estudo propõe-se a investigar as estratégias utilizadas para gerenciar a comunicação em diferentes idiomas nas empresas exportadoras, com foco nas barreiras linguísticas e nas soluções para superá-las.

A escolha deste tópico justifica-se pela crescente relevância da exportação para a economia brasileira e pela necessidade de compreender como as barreiras linguísticas afetam o desempenho dessas empresas.

De acordo com os estudos de Jonsen, Maznevski e Schneider (2011), a diversidade linguística atua como um obstáculo significativo à comunicação eficaz, impactando diretamente a realização de negócios em escala global. Essa barreira não se limita apenas ao âmbito internacional, como destacado por Sauter (2012) ao mencionar a dificuldade de comunicação dentro das próprias fronteiras de um país diversificado linguisticamente, como o Canadá.

Hutchinson (2005), em sua análise de 36 países, e Melitz e Toubal (2014), que exploraram dados abrangentes de 19 idiomas e 195 países, corroboram a complexidade e a abrangência desse fenômeno. Essa diversidade linguística impõe desafios logísticos e organizacionais significativos, afetando diretamente áreas-chave como finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e tecnologia da informação (TI), conforme discutido por Feely e Harzing (2003).

Esses desafios não se limitam apenas à comunicação verbal, mas também abrangem a formação de confiança nas relações comerciais, como observado por Barner-Rasmussen e Björkman (2007) em sua pesquisa sobre a influência da proficiência linguística na percepção de confiabilidade nas relações interunidades de multinacionais.

Além disso, as barreiras linguísticas impõem desafios cognitivos significativos aos funcionários, conforme apontado por Tenzer, Terjesen e Harzing (2017). O processamento de múltiplas línguas e a necessidade de comunicação em contextos

internacionais demandam uma carga cognitiva adicional, afetando a eficiência e a eficácia das decisões empresariais.

O objetivo deste trabalho é investigar como empresas exportadoras gerenciam a comunicação em diferentes idiomas, tendo como público-alvo profissionais que trabalham diretamente com exportação. Para tanto, o trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo a presente introdução, onde são descritos o tema, o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho e a justificativa para sua elaboração.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico que deu sustentação ao estudo, abordando a necessidade de comunicação e a importância da linguagem nas empresas exportadoras, as barreiras para a comunicação multilíngue e as estratégias para solucionar o problema das barreiras linguísticas.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. O trabalho prosseguiu para a etapa de coleta de dados através de entrevistas realizadas com cinco profissionais que trabalham em empresas exportadoras da Serra Gaúcha. Essas entrevistas foram analisadas de forma aprofundada no quarto capítulo.

No quinto capítulo, foi realizada a discussão dos resultados, alinhando os dados obtidos através das entrevistas com a literatura teórica. No sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões do trabalho, bem como suas implicações, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho trata do estudo de como empresas exportadoras gerenciam a comunicação em diferentes idiomas. Com a crescente interconexão econômica e a expansão das empresas brasileiras no mercado global, a comunicação eficaz em múltiplos idiomas tornou-se uma competência crucial para o sucesso competitivo (Feely e Harzing, 2003). O gerenciamento de comunicação multilíngue pode envolver diversas estratégias, incluindo o treinamento de equipe, o uso de ferramentas de tradução e a adaptação cultural, todos elementos essenciais para minimizar mal-entendidos e melhorar a eficiência operacional (Hagen, 2011).

A importância deste tema é destacada pela literatura que aponta que barreiras linguísticas podem causar sérios prejuízos financeiros e operacionais para multinacionais, e em teoria, esses mesmos problemas podem ocorrer em empresas exportadoras. A incapacidade de se comunicar de forma eficaz pode resultar em erros de interpretação, atrasos nas negociações e, em última análise, na perda de oportunidades de negócio (Marschan-Piekkari, Welch, e Welch, 1997).

A relevância da pesquisa é reforçada pelo fato de que, apesar das evidências sobre os efeitos negativos das barreiras linguísticas, muitas empresas ainda não adotam estratégias eficazes para gerenciar a comunicação em diferentes idiomas. O tema é delimitado pela análise das práticas comunicativas em multinacionais e empresas brasileiras que atuam no mercado internacional.

Historicamente, a globalização dos mercados nos últimos 30 anos intensificou a necessidade de uma comunicação eficiente em diferentes idiomas. Empresas multinacionais, devido à sua presença em múltiplos países, foram pioneiras na adoção de estratégias de comunicação multilíngue (Feely e Harzing, 2003). Elas desenvolveram políticas linguísticas e investiram significativamente em treinamento e tecnologias de tradução para garantir a eficácia comunicativa entre suas diversas unidades ao redor do mundo (Marschan-Piekkari, Welch, e Welch, 1997).

Se as barreiras linguísticas ainda existem, empresas brasileiras que atuam no mercado internacional, especialmente aquelas que começaram a expandir suas operações mais recentemente, ainda devem enfrentar desafios significativos nesta área. Esses desafios podem incluir a adaptação cultural e a escolha adequada de ferramentas de tradução, que são frequentemente mencionados na literatura como barreiras persistentes (Hagen, 2011).

A revisão de literatura indica que, embora existam muitas abordagens e estratégias para superar barreiras linguísticas, a adaptação dessas práticas ao contexto específico das empresas exportadoras brasileiras ainda é limitada. Hagen (2011) e outros pesquisadores destacam a importância de personalizar estratégias de comunicação para atender às necessidades específicas de cada mercado e cultura. Portanto, este estudo busca preencher essa lacuna, oferecendo uma análise contextualizada e prática das estratégias de comunicação multilíngue aplicáveis às empresas exportadoras brasileiras.

Tendo em vista os desafios existentes em relação às barreiras linguísticas e a necessidade das empresas exportadoras de expandir seus mercados, pergunta-se:

Como as empresas exportadoras podem implementar estratégias eficazes para garantir uma comunicação multilíngue bem-sucedida?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar como empresas exportadoras gerenciam a comunicação em diferentes idiomas.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) entender o cenário da diversidade linguística mundial e a importância do conhecimento de línguas estrangeiras no mundo corporativo;
- b) identificar e analisar os principais desafios de comunicação multilíngue nos negócios internacionais das empresas;
- c) identificar e descrever as ações necessárias para implementar estratégias de comunicação multilíngue em empresas exportadoras.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo da comunicação nas empresas exportadoras é oportuno e relevante devido ao papel central que a comunicação desempenha na facilitação das operações internacionais e na construção de relacionamentos sólidos com parceiros comerciais. A literatura existente indica que barreiras linguísticas podem resultar em mal-entendidos, atrasos e, em última análise, prejuízos financeiros para as empresas (Feely e Harzing, 2003). Além disso, a capacidade de se comunicar eficazmente em diferentes idiomas é frequentemente citada como uma competência essencial para gestores e equipes nas multinacionais (Tenzer, Terjesen e Harzing, 2017).

A literatura sobre multinacionais destaca que essas empresas, pela própria natureza de suas operações globais, enfrentam desafios significativos relacionados

à comunicação multilíngue. A gestão eficaz da comunicação em multinacionais pode servir de modelo para empresas exportadoras, uma vez que ambas operam em contextos internacionais e enfrentam barreiras linguísticas similares (Marschan-Piekkari, Welch, e Welch, 1997). A experiência das multinacionais fornece informações importantes sobre as melhores práticas de comunicação e gestão de idiomas que podem ser adaptadas pelas empresas exportadoras para melhorar seu desempenho no mercado internacional.

De acordo com Sauter (2012), países que compartilham uma língua comum têm um comércio 1,5 vezes maior, e a barreira linguística pode ser comparada a um imposto de aproximadamente 7%. Paralelamente, a meta-análise de Egger e Lassman (2015) sugere que uma língua comum aumenta o fluxo comercial em 44%, evidenciando a importância da linguagem na facilitação do comércio internacional.

A pesquisa proposta preenche uma lacuna significativa ao explorar de forma detalhada as barreiras linguísticas específicas enfrentadas por empresas brasileiras no contexto de exportação, bem como as estratégias utilizadas para superar esses desafios. A relevância acadêmica do estudo reside na contribuição para a literatura sobre gestão internacional e comunicação empresarial, oferecendo informações úteis sobre práticas eficazes de gestão linguística.

A viabilidade do estudo é garantida pela metodologia adotada, que combina revisão bibliográfica com entrevistas qualitativas. Isso permitirá uma compreensão abrangente e contextualizada dos desafios e soluções em comunicação nas empresas exportadoras. As implicações práticas do estudo são substanciais, proporcionando recomendações para políticas empresariais que possam melhorar a comunicação e, conseqüentemente, o desempenho exportador das empresas brasileiras.

Em suma, este estudo não só se alinha com as necessidades atuais das empresas exportadoras brasileiras, mas também contribui para o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais eficazes, promovendo a competitividade e o sucesso no mercado internacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A comunicação multilíngue desempenha um papel essencial no contexto empresarial, especialmente para empresas exportadoras que operam em mercados internacionais e culturalmente diversos. Este referencial teórico busca explorar as principais dimensões da comunicação multilíngue em organizações exportadoras, destacando tanto os desafios quanto as estratégias aplicadas para superá-los.

Inicialmente, aborda-se a importância da linguagem como fator estratégico nas empresas que atuam globalmente, enfatizando o papel do inglês como língua franca e o impacto da diversidade linguística nos negócios internacionais. Em seguida, são discutidas as barreiras linguísticas, suas diferentes manifestações e os desafios que representam para o estabelecimento de confiança e eficiência na comunicação empresarial.

Por fim, são apresentadas estratégias práticas e organizacionais que têm sido adotadas para mitigar esses desafios, como a utilização de recursos linguísticos externos, mudanças na gestão de talentos e ajustes estruturais nas práticas comunicativas. Este capítulo busca fornecer ao leitor uma visão abrangente e fundamentada sobre a relevância da comunicação multilíngue no sucesso das operações internacionais, bem como as soluções disponíveis para enfrentar as complexidades desse cenário.

### **2.1 NECESSIDADE DE COMUNICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NAS EMPRESAS EXPORTADORAS**

#### **2.1.1 A importância do estudo da linguagem nos negócios internacionais**

A linguagem foi descrita como a essência da vida humana, refletindo sua importância fundamental em todos os aspectos da interação social e empresarial (Gadamer, 2004). Em se tratando de negócios internacionais, a necessidade de uma comunicação eficiente torna-se ainda mais crítica. Os efeitos da linguagem têm sido subestimados há muito tempo pelos investigadores de negócios internacionais, conforme argumentado por Harzing, Köster e Magner (2011), que destacam a relevância deste aspecto na relação entre matriz e subsidiárias.

Estudiosos como Marschan, Welch e Welch (1997) descrevem o problema de gerenciamento de negócios através da barreira linguística internacional como "o fator esquecido", destacando que este é "o campo mais negligenciado da gestão". Este ponto de vista é corroborado por Feely e Harzing (2003), que afirmam que as empresas frequentemente subestimam a importância da linguagem como uma questão de gestão.

Brislin (1970) já havia notado desde cedo a falta de atenção às implicações metodológicas da pesquisa interlinguística. Em sua análise de 80 artigos sobre psicologia transcultural, ele concluiu que as questões de tradução eram frequentemente ignoradas ou subnotificadas. Esta falta de consideração não é exclusiva da psicologia. Bradby (2002) aponta que a ausência de discussões sobre metodologias interlinguísticas continua, destacando a "falta de interesse da sociologia pela linguagem".

No campo dos negócios internacionais, pesquisadores, baseando-se na sociolinguística, examinaram os aspectos culturais específicos do uso da língua sob uma nova perspectiva. Henderson (2005) enfatiza que, utilizando a pragmática intercultural, esses estudiosos analisam os padrões retóricos próprios de cada cultura em atos de fala, como solicitações, recusas e agradecimentos, para entender como pessoas de diferentes culturas utilizam a linguagem em interações para criar significados específicos.

Além disso, Chen, Geluykens e Choi (2006) consideram que esse significado implícito pode criar mal-entendidos frequentes na comunicação empresarial global. A implicação disso é que a compreensão da linguagem e das nuances culturais é essencial para evitar falhas na comunicação.

### **2.1.2 Diversidade linguística e o inglês como língua franca**

De acordo com os dados do Ethnologue (2020), existem mais de 7.000 línguas faladas no mundo, mas apenas algumas são utilizadas por uma quantidade significativa de pessoas. Este tópico explora os cinco idiomas mais falados e analisa a posição do português nesse contexto, além de destacar a necessidade de aprender outros idiomas no mundo corporativo global.

O inglês é a língua mais falada globalmente quando consideramos tanto os falantes nativos quanto os não nativos, totalizando cerca de 1,4 bilhão de pessoas (Equipe do Maiores e Melhores, 2024). É possível notar que o número de falantes nativos desta língua é um número bem inferior de pessoas do que o total, somando apenas 372 milhões. Isso porque esse idioma é amplamente utilizado em negócios, turismo e comunicação internacional, sendo a língua oficial em países como Estados Unidos, Canadá, Austrália e Reino Unido (Universidade Metodista de São Paulo, 2021).

Com aproximadamente 1,1 bilhão de falantes, o mandarim é o idioma mais falado do mundo quando o critério é apenas falantes nativos, sendo estes 929 milhões, mas perde para o inglês em falantes totais. Pelo nível de dificuldade, poucos optam por aprender como segunda língua (Equipe do Maiores e Melhores, 2024; Universidade Metodista de São Paulo, 2021).

O hindi, junto com o inglês, é uma das 22 línguas oficiais da Índia, falada por cerca de 602,2 milhões de pessoas (Equipe do Maiores e Melhores, 2024). A diversidade linguística deste país é uma das maiores do mundo, com cerca de 1600 línguas coexistindo (Universidade Metodista de São Paulo, 2021).

O espanhol está em quarto no *ranking*, e conta com 548,3 milhões de falantes no total, sendo 474 milhões de falantes nativos. Este idioma é oficial em vários países da América Latina, Espanha e em algumas partes da África e Ásia (Equipe do Maiores e Melhores, 2024). Devido à sua ampla presença, é a segunda língua mais falada por nativos e uma das mais estudadas como segunda língua (Universidade Metodista de São Paulo, 2021).

O francês é falado por 274 milhões de pessoas, incluindo 79,9 milhões de falantes nativos. Devido ao colonialismo, este idioma se espalhou por diversos continentes e é oficial em 29 países (Universidade Metodista de São Paulo, 2021). É conhecido por sua importância cultural e diplomática (Equipe do Maiores e Melhores, 2024).

Apesar de ser uma das dez línguas mais faladas, somando 257,7 milhões de pessoas, o português não é tão difundido quanto o inglês ou o espanhol no contexto global (Equipe do Maiores e Melhores, 2024). A maior parte dos falantes do idioma português é brasileira, sendo oficial em apenas outros 8 países: Angola,

Moçambique, Guiné-Bissau, Timor Leste, Guiné Equatorial, Portugal, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe (Universidade Metodista de São Paulo, 2021).

Com esses dados, a conclusão óbvia é que a língua inglesa é hoje considerada a mais importante e indispensável para a comunicação internacional, facilitando a interação entre pessoas ao redor do mundo. Ela se destaca como a língua da ciência, da tecnologia, do cinema e da mídia, além de ser o idioma oficial de diversos órgãos políticos e organizações esportivas internacionais (Crystal, 2003a).

Embora outras línguas, como o francês e o latim, tenham desempenhado papéis internacionais no passado, nenhuma delas atingiu o nível de circulação global que o inglês alcançou. A circulação de informações no mundo moderno nunca foi tão grande, o que levou à internacionalização do inglês. Nenhum outro idioma conseguiu atravessar tantas fronteiras e ser utilizado em tantos contextos e países diferentes (Viégas, 2016).

De acordo com Crystal (2003b), dois principais fatores contribuíram para que o inglês se internacionalizasse: a expansão do império britânico no século XIX e a emergência dos Estados Unidos como potência econômica no século XX. Por conta desses aspectos, o inglês é considerado a língua franca internacional.

Já para as empresas exportadoras brasileiras com foco no mercado latinoamericano, o idioma mais importante nos negócios é o espanhol, que junto com o português, é uma das línguas oficiais do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), composto pelos países Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, ao qual incorporaram-se a Venezuela (atualmente suspensa de todos os direitos e obrigações) e a Bolívia, esta última em processo de adesão (Mercosul, 2024).

Portanto, parece imperativo que as empresas exportadoras brasileiras invistam no aprendizado do inglês para se manterem competitivas no cenário internacional, tendo como segunda prioridade, o espanhol, para atender ao mercado latinoamericano.

### **2.1.3 A linguagem nas multinacionais e empresas exportadoras**

Os estudos sobre a comunicação em multinacionais fornecem ideias valiosas que podem ser aplicadas a empresas exportadoras. Tenzer, Pudelko e Harzing

(2014) enfatizam que a comunicação entre sedes e subsidiárias é crucial para a formação de confiança em equipes multinacionais, influenciando diretamente o desempenho organizacional. Feely e Harzing (2003) corroboram essa visão ao discutir como diversas estratégias de gestão, como a Gestão da Qualidade Total e o Sourcing Global, dependem de uma comunicação eficiente para fortalecer a coordenação global e melhorar o desempenho.

A eficácia na integração de aquisições internacionais, destacada por Theuerkauf, Ernst e Mahini (1996), e a coordenação global como fonte de vantagem competitiva, conforme observado por Spinks e Wells (1997), ressaltam a comunicação global eficaz como um fator determinante para o sucesso das multinacionais. Esses estudos convergem na ideia de que, sem uma comunicação eficiente, a coordenação e a integração global enfrentam desafios significativos.

No contexto das fusões e aquisições transnacionais, Piekkari et al. (2005) e Piekkari e Tietze (2011) sublinham que a linguagem é fundamental para a comunicação organizacional e a criação de conhecimento, formando a base das realidades organizacionais. Harzing e Feely (2008) também reiteram a importância da linguagem para o funcionamento eficiente das multinacionais, sugerindo que a comunicação linguística é vital para a operação e a integração de diferentes unidades de negócios.

A diversidade linguística e suas implicações para as decisões de gestão são destacadas por Tenzer, Terjesen e Harzing (2017), que mostram que quase todas as decisões gerenciais nas multinacionais modernas são influenciadas pela diversidade linguística. Este ponto é apoiado pelo modelo seminal de Johanson e Vahlne (1977) sobre o processo de internacionalização das empresas, onde Hurmerinta, Nummela e Paavilainen-Mäntymäki (2015) examinam como as competências linguísticas dos decisores empresariais influenciam o reconhecimento de oportunidades internacionais.

Fernandez-Ortiz e Lombardo (2009) demonstram que o conhecimento de línguas estrangeiras e a experiência internacional dos diretores de pequenas e médias empresas (PMEs) estão positivamente correlacionados com estratégias de diversificação internacional. Este conhecimento facilita tanto o reconhecimento quanto a exploração de oportunidades internacionais, alinhando-se com a visão de que a comunicação eficaz é um facilitador crucial para o sucesso empresarial global.

Por fim, Light, Zhou e Kim (2002) indicam que empresários imigrantes e transnacionais têm maior probabilidade de iniciar negócios orientados para a exportação, ainda que o idioma não afete significativamente as importações globais. Este ponto de vista introduz uma nuance, sugerindo que, enquanto a linguagem é crucial para muitos aspectos das operações multinacionais, seu impacto pode variar dependendo do contexto específico do negócio.

Assim, os estudos convergem na importância da comunicação e da linguagem nas operações multinacionais e empresas exportadoras, ainda que existam nuances nas implicações práticas desses fatores dependendo do contexto específico e das estratégias adotadas.

Os estudos sobre multinacionais trazem conhecimentos relevantes para as empresas exportadoras. A capacidade de comunicação eficaz, a coordenação global e a gestão da diversidade linguística são tão críticas para as empresas exportadoras quanto para as multinacionais. A habilidade de integrar aquisições internacionais e de manter uma comunicação clara e eficiente com parceiros estrangeiros pode determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa exportadora.

A importância do conhecimento de línguas estrangeiras e da experiência internacional dos gestores é igualmente aplicável às empresas exportadoras. Estes fatores não só melhoram a comunicação e a coordenação, mas também aumentam a capacidade da empresa de identificar e explorar oportunidades em mercados internacionais.

Portanto, as estratégias de comunicação e gestão desenvolvidas e estudadas no contexto de multinacionais podem ser adaptadas e aplicadas com sucesso às empresas exportadoras, ajudando-as a superar barreiras linguísticas e a alcançar um desempenho superior nos mercados globais.

## 2.2 BARREIRAS PARA A COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE

### 2.2.1 O idioma como barreira no comércio internacional

Diversos estudos evidenciam como a diversidade linguística pode atuar como uma barreira significativa à eficácia e ao sucesso nos negócios internacionais. Jonsen, Maznevski e Schneider (2011) discutem os efeitos perturbadores dessa

diversidade, abordando-a como um obstáculo à comunicação eficaz e, conseqüentemente, à realização de negócios. Este ponto é corroborado por Sauter (2012), que demonstra que o idioma é uma barreira ao comércio até mesmo dentro das províncias canadenses. Estudos mais amplos também confirmam esse fenômeno em contextos diversos: Hutchinson (2005) analisa 36 países, enquanto Melitz e Toubal (2014) exploram um conjunto de dados abrangendo 19 idiomas e 195 países. Os resultados de Melitz e Toubal (2014) indicaram que o impacto combinado dos fatores linguísticos é pelo menos o dobro da variável fictícia tradicional utilizada para o idioma comum, que se baseia no idioma oficial, enquanto Hutchinson (2005) descobriu que o comércio é menor entre os Estados Unidos e um país quanto mais distante o idioma desse país for do inglês.

A complexidade da barreira linguística em multinacionais e empresas exportadoras pode ser observada em exemplos empíricos específicos. Feely e Harzing (2003) destacam como a barreira linguística não apenas encarece e prolonga processos, mas também distorce e prejudica relacionamentos, impactando negativamente as estratégias empresariais. No estudo de Feely e Harzing (2003), empresas multinacionais investiram em ferramentas de comunicação modernas para a época, como intranets globais e videoconferências, para facilitar o fluxo de informações. Contudo, mesmo com essas tecnologias, notaram que a eficácia pode ser comprometida se a barreira linguística não for adequadamente gerida. Um exemplo ilustrativo, mencionado por Feely e Harzing (2003), é o caso da Fiat, em que a diversidade linguística ao longo da cadeia de suprimentos global na tentativa de criar um carro mundial - o Palio - criou problemas significativos de comunicação, gerando confusão e suspeitas, apesar da presença de ferramentas tecnológicas como e-mail, sistemas de estoque integrados, fax e videoconferência.

Além das dificuldades logísticas, a barreira linguística também afeta profundamente as relações comprador-vendedor e a confiança dentro das organizações. Feely e Harzing (2003) discutem como a barreira linguística gera incerteza, desconfiança e polarização de percepções, exacerbando as divisões de grupo e minando a eficácia das negociações e da colaboração. Isso é especialmente relevante em contextos de globalização, em que a distância cultural e a incerteza sobre mercados não familiares são ampliadas.

A questão da linguagem é ainda mais crítica nas áreas de finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D), e tecnologia da informação (TI). Cada uma dessas áreas enfrenta desafios únicos ao tentar integrar e coordenar operações globalmente (Feely & Harzing, 2003). Feely & Harzing (2003) evidenciam que em finanças, a coordenação de fluxos de caixa e investimentos globais pode ser prejudicada. No marketing, a execução de estratégias globais de produto, preço e promoção pode ser comprometida. Em P&D, a colaboração para o desenvolvimento de novos produtos enfrenta barreiras na comunicação entre centros de design e instalações de produção. Na TI, a integração de sistemas globalmente diversos também sofre com as barreiras linguísticas.

A importância da gestão da linguagem nas empresas multinacionais e exportadoras não pode ser subestimada. Feely e Harzing (2008) argumentam que a linguagem é essencial para o funcionamento eficiente dessas organizações. A comunicação eficaz é fundamental para superar as barreiras linguísticas e alcançar uma coordenação global bem-sucedida, conforme observado por Tenzer, Terjesen e Harzing (2017), que ao revisar sistematicamente 264 artigos sobre linguagem em negócios internacionais, destacam como a diversidade linguística influencia quase todas as decisões de gestão nas empresas multinacionais modernas.

No entanto, a influência desse mecanismo na tomada de decisões empresariais ainda não é totalmente compreendida. Alguns estudos indicam que o uso de línguas estrangeiras pode levar a um distanciamento psicológico, promovendo um pensamento mais deliberado e reflexivo (Keysar et al., 2012). Em contrapartida, outras pesquisas sugerem que as decisões e comportamentos se tornam mais intuitivos, automáticos e emocionais, e menos analíticos, quando as pessoas estão cognitivamente sobrecarregadas (Cornelissen et al., 2011).

### **2.2.2 As dimensões da barreira linguística**

Feely e Harzing (2003) identificaram três dimensões principais para avaliar a magnitude das barreiras linguísticas nas empresas multinacionais: Diversidade Linguística, Penetração da Linguagem e Sofisticação da Linguagem.

- a) diversidade linguística: a diversidade linguística refere-se ao número de idiomas diferentes que a empresa precisa gerenciar. A extensão da rede

global de subsidiárias, clientes, fornecedores e *joint ventures* determina esse nível de diversidade. Feely e Harzing (2003) apontam que, embora existam mais de 5.000 idiomas no mundo, mesmo as empresas mais internacionais lidam com uma fração muito menor desses idiomas. Por exemplo, gigantes globais como a Microsoft administram cerca de 80 idiomas, mas para a maioria das empresas, a meta é gerenciar capacidades em idiomas principais como inglês, espanhol, francês, alemão, japonês, chinês, árabe e algumas línguas asiáticas selecionadas (Hagen, 1999; Graddol, 1997). Essas línguas representam as principais necessidades de comunicação global, conforme identificado por estudos e modelos de influência linguística global;

- b) penetração da linguagem: a penetração da linguagem considera o número de áreas funcionais dentro da empresa que precisam operar além das fronteiras linguísticas. Feely e Harzing (2003) discutem que, com a integração global das operações empresariais, quase todas as funções da empresa, em vários níveis, requerem habilidades multilíngues. Funções como finanças (tesouraria global), P&D (co-design), engenharia de produção (engenharia simultânea), logística (gerenciamento da cadeia de suprimentos), vendas (gerenciamento de contas globais), compras (*global sourcing*) e recursos humanos (desenvolvimento de gestão global) precisam coordenar atividades que atravessam fronteiras linguísticas. Além disso, áreas corporativas como jurídico e relações públicas também exigem versatilidade linguística para fornecer suporte adequado (Feely & Harzing, 2003);
- c) sofisticação da linguagem: a sofisticação da linguagem refere-se à complexidade e ao refinamento das competências linguísticas necessárias para diferentes cargos dentro da organização. Feely e Harzing (2003) explicam que a necessidade de proficiência linguística varia significativamente. Uma recepcionista pode precisar apenas de habilidades básicas de fala e escuta, enquanto um funcionário de logística requer competências mais avançadas, incluindo leitura e escrita em um vocabulário limitado. Um engenheiro envolvido em uma equipe de *design* internacional precisa desenvolver conceitos e resolver problemas tanto na forma falada quanto escrita, sem que o idioma seja uma barreira. No topo da escala está o gestor internacional, que precisa de uma proficiência linguística excepcional,

abrangendo habilidades retóricas como negociação, persuasão, motivação e humor, superando, muitas vezes, o nível de um graduado em línguas modernas (Feely e Harzing, 2003).

### **2.2.3 O impacto das barreiras linguísticas na formação de confiança**

Vários estudiosos observaram que as questões linguísticas podem impactar significativamente a formação de confiança nas relações internacionais e intercorporativas (Jonsen et al., 2011). A seguir, são discutidos estudos e ideias sobre como as barreiras linguísticas afetam a confiança dentro de equipes multinacionais e entre diferentes unidades de uma empresa.

Barner-Rasmussen e Björkman (2007) encontraram uma forte ligação entre a proficiência linguística e a percepção de confiabilidade no relacionamento entre diferentes unidades de uma multinacional. Eles destacaram que a fluência na língua compartilhada facilita a socialização e melhora as relações interunidades, aumentando a confiança mútua.

Feely e Harzing (2003) sugeriram que as barreiras linguísticas podem distorcer e prejudicar os relacionamentos, gerando insegurança e desconfiança. A falta de habilidades linguísticas adequadas pode levar à má interpretação das intenções e competências dos colegas, afetando negativamente a dinâmica de confiança.

Tenzer, Pudelko e Harzing (2014) exploraram o impacto das barreiras linguísticas na formação de confiança em equipes multinacionais. Um exemplo fornecido por um gerente de RH chinês ilustra como a comunicação imperfeita pode afetar a percepção de competência:

"Se você fala de maneira imperfeita, não parece um profissional, não parece competente e seguro. Isso provavelmente também faz com que você seja menos avaliado em seu trabalho. Meus colegas provavelmente se perguntam: 'A Srta. X conhece o processo de alguma forma?' Isso é visto como falta de competência e conhecimento, embora na verdade se trate apenas de redação." (Tenzer et al., 2014, p. 515).

Essas preocupações foram repetidas por muitos entrevistados, baseadas em experiências frustrantes, nas quais a baixa proficiência linguística era frequentemente confundida com uma falta geral de competências (Tenzer et al.,

2014). Piekkari (2006) reforça essa conclusão, argumentando que a falta de proficiência na linguagem corporativa pode, em casos extremos, ser interpretada como falta de inteligência.

A pesquisa de Tenzer, Pudelko e Harzing (2014) revelou que a baixa competência linguística pode levar a atribuições de baixa competência e confiabilidade, especialmente em equipes multifuncionais de RH, marketing e vendas, que dependem fortemente da comunicação verbal. Se os membros da equipe não reconhecem que essas frustrações são causadas por barreiras linguísticas, tendem a atribuir a fricção ao caráter ou ética de trabalho dos colegas, considerando-os pouco confiáveis.

Além disso, a ansiedade é uma emoção comum induzida pela barreira linguística e relacionada à confiança. No estudo de Tenzer, Pudelko e Harzing (2014), os membros da equipe que avaliaram sua proficiência na língua compartilhada como insatisfatória frequentemente temiam perder prestígio e serem julgados negativamente devido à baixa competência linguística. Os entrevistados associaram a comunicação em uma língua estrangeira com sentimentos de insegurança, constrangimento, estupidez, ameaça, exposição de fraquezas, perda de prestígio e falta de autoconfiança. Essas emoções criaram uma ansiedade generalizada baseada na linguagem, dificultando ainda mais a formação de confiança nas equipes multinacionais (Tenzer et al., 2014).

#### **2.2.4 Desafios cognitivos nos negócios internacionais**

A comunicação multilíngue em contextos empresariais internacionais apresenta desafios significativos que afetam não apenas a clareza e a eficácia da comunicação, mas também impõem cargas cognitivas substanciais aos funcionários. Tenzer, Terjesen e Harzing (2017) destacam que as organizações multilíngues de hoje enfrentam enormes desafios cognitivos devido à necessidade de processamento de múltiplas línguas. Esses desafios podem impactar diretamente a eficiência e a eficácia da tomada de decisão dentro das empresas.

Os contextos empresariais internacionais são inerentemente complexos e dinâmicos, exigindo altos níveis de capacidade cognitiva (Volk et al., 2014; Hadjichristidis et al., 2016). Quando os funcionários precisam processar informações

em línguas estrangeiras, a carga cognitiva aumenta significativamente. Takano e Noda (1995) observam que atividades como conversação e negociação exigem processamento de informações tanto linguísticas quanto não linguísticas, o que pode ser extremamente desgastante para a capacidade cognitiva.

Baddeley (2003) explica que funcionários que utilizam uma língua estrangeira no trabalho precisam dedicar uma parte maior de sua memória de trabalho aos processos linguísticos. Isso reduz os recursos cognitivos disponíveis para outras tarefas, como pensamento crítico e tomada de decisão. Esse sacrifício pode levar a uma diminuição na qualidade das decisões e à capacidade de resolver problemas complexos.

A carga cognitiva associada ao uso de línguas estrangeiras também influencia a escolha dos meios de comunicação em equipes virtuais. Tenzer e Pudelko (2016) investigaram como essa carga cognitiva afeta a seleção dos meios de comunicação, mas ainda há muitas perguntas sobre como esse mecanismo impacta a tomada de decisões em geral nas empresas.

Há um debate sobre como o processamento de línguas estrangeiras afeta a tomada de decisão. Keysar et al. (2012) sugerem que pensar em uma língua estrangeira pode provocar distanciamento psicológico, levando a um pensamento mais deliberado e reflexivo. Em contraste, Cornelissen et al. (2011) demonstram que a tomada de decisões pode se tornar mais intuitiva, automática e emocional quando as pessoas estão cognitivamente distraídas.

Estudos experimentais, como o de Akkermans et al. (2010), mostram que a pré-ativação da linguagem pode influenciar os pensamentos e comportamentos dos indivíduos. Esses efeitos podem ser observados em situações de competição versus cooperação, como demonstrado em jogos do dilema do prisioneiro, em que dois suspeitos, A e B, são presos pela polícia. Se um deles confessar o crime e trair o comparsa e o outro permanecer em silêncio, quem confessou sai livre enquanto o cúmplice silencioso cumpre dez anos. Se ambos ficarem em silêncio e colaborarem um com o outro, a polícia só pode condenar cada um dos suspeitos a um ano de prisão. Porém, se ambos confessarem e traírem o comparsa, cada um ficará cinco anos na cadeia. O ponto desse jogo é que os dois não podem conversar, então não sabem qual vai ser a resposta um do outro.

Tenzer, Terjesen e Harzing (2017) enfatizam a necessidade de mais pesquisas sobre os efeitos comportamentais da diversidade linguística em contextos empresariais. Eles sugerem que a carga cognitiva e a ansiedade resultantes do uso de línguas estrangeiras podem ser causas subestimadas de problemas de saúde entre os funcionários.

## 2.3 ESTRATÉGIAS PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA DAS BARREIRAS LINGUÍSTICAS

As barreiras linguísticas representam um desafio significativo no ambiente corporativo, especialmente em empresas multinacionais, onde a comunicação eficaz entre diferentes unidades é essencial para o sucesso organizacional. Para mitigar esses obstáculos, diversas estratégias têm sido exploradas, combinando abordagens informais e estruturais, bem como recursos externos e internos.

Este capítulo apresenta uma análise das principais soluções propostas na literatura, destacando tanto as medidas de curto prazo, como o uso de tradutores e ajustes na comunicação cotidiana, quanto as soluções de longo prazo, como treinamento linguístico, adoção de uma língua corporativa comum e recrutamento seletivo. Além disso, são discutidas iniciativas estruturais e a importância do papel de expatriados, impatriados e gerentes locais na facilitação da comunicação intercultural. Por fim, aborda-se a relevância de combinar diferentes estratégias para adaptar-se ao contexto e às necessidades específicas de cada organização.

### 2.3.1 Recursos linguísticos externos

Feely e Harzing (2003) identificaram várias soluções possíveis para superar as barreiras linguísticas nas empresas multinacionais. Uma abordagem comum é recorrer a recursos externos, como tradutores e intérpretes. Embora essa solução seja direta e racional, não elimina completamente as barreiras linguísticas. Esses serviços podem ser caros e a eficácia do tradutor ou intérprete depende do entendimento do contexto do assunto, o que nem sempre é possível. Em situações que requerem negociação, persuasão ou humor, o uso de um intérprete pode ser

inadequado, levando a mal-entendidos e à perda de nuances importantes na comunicação.

### **2.3.2 Recrutamento seletivo**

Outra solução destacada é o recrutamento seletivo de funcionários com as competências linguísticas necessárias. Lester (1994) observa que uma abordagem simples e econômica para lidar com problemas linguísticos é contratar pessoas que já possuam as habilidades linguísticas desejadas. No entanto, Hagen (1999) aponta que, em muitos casos, a combinação adequada de competências linguísticas não está disponível no mercado, tornando essa solução insuficiente por si só.

### **2.3.3 Mudanças informais no dia a dia nos padrões de comunicação**

Harzing, Köster e Magner (2011) identificam três soluções informais para lidar com barreiras linguísticas no dia a dia: construir redundância na comunicação, ajustar o modo de comunicação e a troca de código.

- a) construir redundância na comunicação: esta estratégia envolve verificar a compreensão, pedindo ao interlocutor para repetir informações, fornecer exemplos ilustrativos e resumir frequentemente durante reuniões. Essa prática ajuda a assegurar que todos os participantes compreendam a mensagem corretamente;
- b) ajustar o modo de comunicação: ajustar o estilo e o formato da comunicação pode melhorar a clareza. Por exemplo, funcionários alemães descobriram que e-mails longos e não estruturados causavam falhas de comunicação com gestores japoneses. Alterando para mensagens mais curtas e diretas, conseguiram melhorar a eficácia da comunicação;
- c) troca de código: a troca de código, ou alternância entre idiomas, pode ser útil, embora possa causar sentimentos de exclusão e desconforto se não for gerida adequadamente. Essa prática é comum quando interlocutores compartilham um idioma nativo diferente da língua oficial da empresa.

Essas soluções informais são essenciais para a comunicação eficaz no ambiente de trabalho diário, mas há também soluções estruturais que as

organizações podem implementar para lidar com barreiras linguísticas de forma mais sistemática.

#### **2.3.4 Soluções estruturais a nível organizacional**

Feely e Harzing (2003) sugerem várias soluções estruturais, incluindo a adoção de uma linguagem corporativa comum, uso de tradutores/intérpretes, tradução automática e oferta de treinamento em idiomas.

- a) linguagem corporativa comum: adotar uma língua corporativa oficial, como o inglês, pode facilitar a comunicação e promover uma cultura corporativa unificada. No entanto, a eficácia desta solução depende do nível de proficiência dos funcionários na língua adotada;
- b) tradução automática: embora prática para materiais escritos, a tradução automática tem limitações significativas em termos de precisão e contexto. Muitos entrevistados consideraram essa solução inadequada para comunicações importantes;
- c) treinamento de idiomas: o treinamento em idiomas é uma solução estratégica importante. Empresas como a Volkswagen investem significativamente em programas de treinamento linguístico, embora essa solução exija tempo e recursos consideráveis para ser eficaz;
- d) funcionários bilíngues como pinos de ligação: empregar funcionários bilíngues pode facilitar a comunicação entre diferentes unidades da empresa, atuando como intermediários linguísticos e culturais.

Para complementar essas soluções, expatriados e impatriados também desempenham um papel crucial.

#### **2.3.5 Expatriados e impatriados**

Expatriados e impatriados desempenham um papel crucial na superação de barreiras linguísticas. Marschan-Piekkari et al. (1997) e Feely e Harzing (2003) destacam que expatriados podem atuar como "nós linguísticos", facilitando a comunicação entre a sede e as subsidiárias. Por outro lado, a impatriação, ou trazer

funcionários das subsidiárias para a sede, pode fortalecer os canais de comunicação e construir relacionamentos, melhorando a integração organizacional.

### 2.3.6 Gerentes não-nativos contratados localmente

Outra solução é a contratação de gerentes não-nativos que já vivem no país de operação. Esses indivíduos, familiarizados com a cultura e o idioma local, podem servir como pontes de comunicação eficientes, melhorando a compreensão mútua e facilitando a integração cultural (Feely e Harzing, 2003).

### 2.3.7 Combinação de estratégias como solução

Os resultados mostram que as barreiras linguísticas são vistas como um obstáculo significativo entre a sede e as subsidiárias, atrasando processos de negócios e gerando custos adicionais. Entre as várias soluções, o treinamento linguístico e a adoção de uma linguagem corporativa comum são as mais comuns, enquanto a tradução automática e o uso de tradutores externos são menos frequentes (Feely e Harzing, 2003). A combinação de diversas estratégias, adaptadas ao contexto específico da empresa, é essencial para superar as barreiras linguísticas de maneira eficaz.

## 2.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
	A importância do estudo da linguagem nos negócios internacionais	As barreiras linguísticas e a falta de atenção às questões interlinguísticas podem impactar a gestão e a comunicação empresarial.	Gadamer (2004); Harzing, Köster e Magner (2011); Marschan, Welch e Welch (1997); Feely e Harzing (2003); Brislin (1970); Bradby (2002); Henderson (2005); Chen, Geluykens e Choi (2006).
	Diversidade linguística e o inglês como língua franca	O papel do inglês como a língua mais falada e a posição de outros idiomas principais no cenário mundial.	Ethnologue (2020); Equipe do Maiores e Melhores (2024); Universidade Metodista de São Paulo (2021); Crystal

NECESSIDADE DE COMUNICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NAS EMPRESAS EXPORTADORAS			(2003a); Viégas (2016); Crystal (2003b); Mercosul (2024).
	A linguagem nas multinacionais e empresas exportadoras	A importância de estratégias para a comunicação eficaz nas operações internacionais.	Tenzer, Pudelko e Harzing (2014); Feely e Harzing (2003); Theuerkauf, Ernst e Mahini (1996); Spinks e Wells (1997); Piekkari et al. (2005); Piekkari e Tietze (2011); Harzing e Feely (2008); Tenzer, Terjesen e Harzing (2017); Johanson e Vahlne (1977); Hurmerinta, Nummela e Paavilainen-Mäntymäki (2015); Fernandez-Ortiz e Lombardo (2009); Light, Zhou e Kim (2002).
BARREIRAS PARA A COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE	O idioma como barreira no comércio internacional	A necessidade de gestão adequada para superar desafios de comunicação e melhorar a coordenação global.	Jonsen, Maznevski e Schneider (2011); Sauter (2012); Hutchinson (2005); Melitz e Toubal (2014); Feely e Harzing (2003); Feely e Harzing (2008); Tenzer, Terjesen e Harzing (2017); Keysar et al., (2012); Cornelissen et al., (2011).
	As dimensões da barreira linguística	Três dimensões principais para avaliar a magnitude das barreiras linguísticas nas empresas multinacionais.	Feely e Harzing (2003); Hagen (1999); Graddol (1997).
	O impacto das barreiras linguísticas na formação de confiança	A falta de proficiência linguística pode gerar desconfiança, insegurança e atribuições equivocadas de competência dentro de equipes multinacionais.	Jonsen et al., (2011); Barner-Rasmussen e Björkman (2007); Feely e Harzing (2003); Tenzer, Pudelko e Harzing (2014); Piekkari (2006).
	Desafios cognitivos nos negócios internacionais	Desafios que afetam a clareza da comunicação, a eficácia da tomada de decisão e a saúde dos funcionários.	Tenzer, Terjesen e Harzing (2017); Volk et al. (2014); Hadjichristidis et al. (2016); Takano e Noda (1995); Baddeley (2003); Tenzer e Pudelko (2016); Keysar et al. (2012); Cornelissen et al. (2011); Akkermans et al. (2010).
ESTRATÉGIAS PARA SOLUCIONAR O	Recursos Linguísticos Externos	Uso de tradutores e intérpretes.	Feely e Harzing (2003).

PROBLEMA DAS BARREIRAS LINGUÍSTICAS	Recrutamento Seletivo	contratar pessoas que já possuam as habilidades linguísticas desejadas.	Lester (1994). Hagen (1999).
	Mudanças Informais no Dia a Dia nos Padrões de Comunicação	Três soluções informais para lidar com barreiras linguísticas no dia a dia.	Harzing, Köster e Magner (2011).
	Soluções Estruturais a Nível Organizacional	Linguagem Corporativa Comum, Tradução Automática, Treinamento de Idiomas e Funcionários Bilíngues como Pinos de Ligação.	Feely e Harzing (2003).
	Expatriados e Impatriados	Expatriados e impatriados fortalecem e facilitam os canais de comunicação e ajudam a construir relacionamentos.	Marschan-Piekkari et al. (1997) e Feely e Harzing (2003).
	Gerentes Não Nativos Contratados Localmente	Indivíduos que podem servir como pontes de comunicação eficientes.	Feely e Harzing (2003).
	Combinação de estratégias como solução	A combinação de diversas estratégias, adaptadas ao contexto específico da empresa, é essencial para superar as barreiras linguísticas de maneira eficaz.	Feely e Harzing (2003).

Fonte: Elaboração própria, a partir do referencial teórico (2024).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O objetivo deste capítulo é demonstrar a metodologia e o delineamento da pesquisa, a escolha quanto à amostragem do estudo, o procedimento de coleta de dados e sua respectiva análise.

#### **3.1 DELINEAMENTO**

De acordo com Gil (2018), delineamento de pesquisa refere-se ao planejamento abrangente da investigação, abrangendo os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados. Este estudo tem como objetivo investigar as estratégias de comunicação multilíngue em empresas exportadoras, utilizando uma abordagem qualitativa exploratória.

##### **3.1.1 Natureza**

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, conforme Richardson (2015), que destaca a busca por uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em vez de medidas quantitativas. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trata de questões particulares, abordando o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. A abordagem qualitativa é ideal para explorar fenômenos sociais em profundidade e fornecer uma compreensão rica e contextualizada das práticas de comunicação multilíngue (Denzin, 2018).

##### **3.1.2 Níveis**

O trabalho adota uma abordagem exploratória, conforme descrito por Gil (2018), que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses. Esta fase preliminar é essencial para identificar os aspectos fundamentais do fenômeno estudado, permitindo um planejamento

flexível que considera diversos aspectos da comunicação multilíngue em empresas exportadoras.

### 3.1.3 Estratégias

A estratégia de pesquisa é um estudo qualitativo genérico, complementado por pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2018), baseia-se em material já publicado, incluindo livros, artigos, teses, dissertações e materiais digitais, proporcionando uma ampla cobertura de fenômenos relacionados. A pesquisa qualitativa genérica, como descrito por Merriam (2009), busca compreender processos ou perspectivas dos participantes através de entrevistas semiestruturadas, observações e análise documental.

## 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Para a realização do estudo sobre estratégias de comunicação multilíngue em empresas exportadoras, foram selecionados profissionais do ramo de exportação de diversas empresas exportadoras. A amostragem foi intencional, conforme sugerido por Yin (2016), em que os participantes foram escolhidos com base na sua experiência e conhecimento sobre o tema em questão. Este método permite selecionar especificamente aqueles que podem fornecer informações relevantes e significativas para a pesquisa (Cooper e Schindler, 2016).

A seleção incluiu um gestor, um supervisor de vendas, uma especialista e dois supervisores. Esses profissionais possuem contato direto com os processos de exportação, abrangendo desde a elaboração de estratégias até a execução das operações internacionais. O gestor desempenha um papel estratégico na tomada de decisões e na implementação de políticas de comunicação. O supervisor de vendas lida diretamente com clientes e parceiros internacionais, sendo responsável pela manutenção de relacionamentos comerciais eficazes. A especialista contribui com conhecimentos técnicos específicos relacionados ao comércio exterior e comunicação multilíngue. Por fim, os supervisores estão envolvidos na coordenação operacional e no monitoramento das interações diárias com *stakeholders* de diferentes idiomas.

Além disso, os participantes estiveram dispostos a compartilhar suas experiências e percepções sobre o assunto. A seleção intencional por conveniência facilita a coleta das informações necessárias devido à disponibilidade e acessibilidade dos entrevistados (Walliman, 2015).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, uma técnica que oferece flexibilidade e permite ao entrevistador aprofundar-se nas respostas dos entrevistados (Lakatos e Marconi, 2022). As entrevistas foram guiadas por um roteiro desenvolvido com base nas recomendações de Ribeiro e Milan (2004), garantindo que todas as questões relevantes sejam abordadas sem interromper a linha de raciocínio dos entrevistados. Este método é especialmente adequado para pesquisas qualitativas exploratórias, pois permite uma exploração completa das respostas dos participantes, conforme sugerido por Barros (2006). As entrevistas foram realizadas dos dias 4 a 19 de setembro de 2024, com duração média de 20 minutos, conduzidas principalmente de forma síncrona virtual, através de plataformas como Google Meet, e presencialmente, sempre respeitando as condições de disponibilidade dos entrevistados.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados seguiu o método de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011), envolve três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, foi realizada uma leitura preliminar das transcrições das entrevistas para identificar os principais temas e categorias. Na fase de exploração, os dados foram codificados e categorizados, permitindo uma análise mais detalhada e estruturada das respostas (Bauer e Gaskell, 2015). Finalmente, na etapa de tratamento dos resultados, os dados foram interpretados para identificar padrões, tendências e relações implícitas, buscando inferir uma realidade além do discurso manifesto (Godoy, 1995). Este processo permitiu uma compreensão aprofundada das estratégias de comunicação multilíngue utilizadas pelas empresas exportadoras e das suas implicações práticas.

Em sintonia com o que descreve Vergara (2012), os dados desta pesquisa foram analisados através de uma grade mista, na qual as seguintes categorias foram definidas preliminarmente: (1) idiomas mais utilizados pelas empresas; (2) estratégias para contar com pessoal qualificado; (3) avaliação das competências linguísticas no processo seletivo; (4) desafios na comunicação; (5) boas práticas; (6) contratação de nativos; (7) expatriação; (8) insegurança linguística; (9) treinamento de funcionários; (10) ferramentas e estratégias para superar barreiras linguísticas; (11) conselhos para lidar com negócios internacionais e (12) aspectos adicionais.

Uma grade mista admite, segundo Vergara (2012), a exclusão e adição de categorias, e foi optada a exclusão da categoria “boas práticas”, pelo fato de que quatro dos cinco participantes não tinham nenhuma empresa exportadora da região ou multinacional como referência para boas práticas na comunicação multilíngue, restringindo assim os dados para análise. Além disso, a categoria 10 foi dividida em duas: “soluções para os desafios citados pelas empresas” e “ferramentas e práticas”.

No quadro a seguir, estão sintetizados os elementos principais da metodologia.

Quadro 2 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Delineamento			Participantes	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	- Estudo qualitativo genérico - Pesquisa bibliográfica	Profissionais do ramo de exportação em empresas exportadoras	Entrevistas individuais realizadas com roteiro semiestruturado	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria (2024).

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com cinco profissionais que atuam diretamente com exportação em empresas de grande porte. As entrevistas foram realizadas via Google Meet e, para garantir o anonimato, as empresas foram identificadas como A, B, C, D e E.

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados

EMPRESA	SETOR	CARGO	PAÍSES QUE LIDA
A	Calçados	Gestor de exportação	Mais de 100 países
B	Autoindústria	Consultor de vendas	Chile, Paraguai e México
C	Construção Civil	Especialista em exportação	Estados Unidos, Canadá e alguns países da Europa
D	Vinhos	Supervisor de exportação	Estados Unidos, Canadá, Alemanha
E	Metalúrgica	Supervisor de exportação	Paraguai, Bolívia, Colômbia, Peru

Fonte: Elaboração própria (2024).

O entrevistado da empresa A é um gestor de exportação do setor calçadista, trabalha há praticamente 30 anos na área de comércio exterior da empresa, a qual exporta para mais de 100 países. Ele ajuda a coordenar a área de *briefing* de produtos e faz toda a parte de administração.

Da empresa B, do setor da autoindústria, foi entrevistado um consultor de vendas, que atende aos países do Chile, Paraguai e México, as maiores carteiras de exportação que a empresa tem hoje. Trabalha na empresa há aproximadamente quatro anos e atua nessa posição há dez anos.

A entrevistada da empresa C é uma especialista em exportação e trabalha há 9 anos na empresa do setor de construção civil, lidando principalmente com os Estados Unidos, Canadá, e alguns países da Europa. Por fim, das empresas D e E, dos setores de vinhos e metalúrgica, respectivamente, foram entrevistados

supervisores de exportação, que trabalham nas suas empresas há mais de dez anos.

Nas próximas seções, serão apresentados os principais resultados obtidos a partir da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, organizados conforme as categorias de análise definidas. Esses resultados ilustram como as empresas exportadoras enfrentam e gerenciam as exigências e desafios da comunicação em diferentes idiomas.

#### 4.1 EXIGÊNCIAS LINGUÍSTICAS NAS EMPRESAS EXPORTADORAS

Neste tópico, busca-se inicialmente levantar as exigências linguísticas observadas nas empresas exportadoras, com base nas respostas obtidas durante as entrevistas. Esse levantamento tem como objetivo compreender como as empresas gerenciam a diversidade de idiomas em suas operações internacionais, em conformidade com o objetivo geral deste estudo. Além disso, relaciona-se com os objetivos específicos de entender a importância das línguas estrangeiras no mundo corporativo e descrever as práticas para implementar estratégias eficazes de comunicação multilíngue.

As perguntas abordadas neste tópico, como a identificação dos idiomas estrangeiros mais críticos e as estratégias para contar com pessoal qualificado, foram elaboradas para explorar em profundidade como as empresas enfrentam os desafios linguísticos no setor de exportação. Essa abordagem narrativa permite uma análise lógica e sequencial dos dados coletados, conectando cada resposta aos objetivos do estudo e desenhando um panorama claro sobre as práticas empresariais de comunicação.

#### 4.1.1 Idiomas mais utilizados pelas empresas

Quadro 4 – Idiomas mais utilizados pelas empresas

IDIOMA	FREQUÊNCIA				
Inglês	■	■	■	■	■
Espanhol	■	■	■	■	■
Francês	■	■	□	□	□
Chinês	■	□	□	□	□
Árabe	■	□	□	□	□
Russo	■	□	□	□	□
Suaíli	■	□	□	□	□

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ao serem questionadas sobre os idiomas estrangeiros mais utilizados pelas empresas, as respostas dos cinco entrevistados revelam um cenário comum em relação aos idiomas mais utilizados no contexto internacional, destacando a importância do inglês e do espanhol no mundo corporativo, especialmente para empresas que atuam na América Latina.

O entrevistado da empresa A aponta que sua comunicação se baseia principalmente em inglês e espanhol, atendendo a mercados em todos os continentes. Para essa empresa, o inglês é essencial para as negociações internacionais, e o francês é utilizado por questões de *compliance*, especificamente em suas interações com o Canadá, onde a legislação exige que a comunicação seja em inglês e francês. O gestor destaca que “toda a comunicação que você manda para o Canadá tem que estar em inglês e francês” (Entrevistado da empresa A).

De maneira similar, o entrevistado da empresa B também lida principalmente com inglês e espanhol, mas menciona que o espanhol é o idioma predominante devido à maior presença nos mercados de exportação da América Latina. No entanto, com a aquisição de uma fábrica nos Estados Unidos, a demanda pelo inglês aumentou consideravelmente, especialmente para a intercomunicação entre empresas do mesmo grupo. O consultor de vendas da empresa B é claro ao afirmar

que “é imprescindível saber inglês e espanhol, sem dúvida. Não é o inglês *ou* espanhol, é inglês e espanhol”, ressaltando a relevância do conhecimento de ambos os idiomas para trabalhar na área de exportação.

Já a entrevistada da empresa C, reforça a importância do inglês e do espanhol em suas interações, com destaque para o inglês, que é considerado o idioma mais crítico para o sucesso nos negócios, dado que é culturalmente mais distante do português. Além disso, a especialista observa que, por lidar com clientes dos Estados Unidos e da América Latina, o domínio desses dois idiomas é essencial para facilitar a comunicação e as negociações.

Por outro lado, a entrevistada da empresa D amplia o escopo ao mencionar que, além de inglês e espanhol, também utiliza chinês, árabe e russo em seus rótulos, o que indica a diversificação dos mercados atendidos. No entanto, a comunicação se restringe aos dois idiomas principais. A supervisora da empresa D reconhece que o francês pode ser um diferencial em nichos específicos, como o mercado de vinhos, embora não seja considerado crucial para as negociações, pois, segundo ela, “hoje em dia o mundo já fala em inglês e espanhol” (Entrevistada da empresa D).

Por fim, o entrevistado da empresa E reafirma a dominância do inglês e do espanhol, mencionando que outros idiomas, como francês, suaíli<sup>1</sup> e árabe, são secundários, já que a maioria dos seus clientes também fala inglês. De forma enfática, o supervisor declara que “hoje, o mais crítico para ter sucesso numa empresa exportadora do Brasil é o espanhol, para se comunicar na América Latina”, reforçando a importância desse idioma na região.

É claro de se notar que todos os entrevistados mencionam o inglês e o espanhol como os idiomas centrais para suas operações, o que também pode ser visto no quadro 3, com variações quanto à predominância de um sobre o outro, dependendo do mercado de atuação. Enquanto algumas empresas lidam com outros idiomas (como francês, chinês ou árabe) por necessidades específicas, há um consenso de que o inglês e o espanhol são os idiomas mais críticos para garantir o sucesso nas negociações internacionais.

Dada a importância desses idiomas para as operações, é fundamental investigar como as empresas se preparam para contar com pessoal qualificado em

---

<sup>1</sup>Idioma falado em países como Tanzânia, Quênia, Uganda e República Democrática do Congo.

línguas estrangeiras. A próxima seção explora as respostas dos entrevistados à pergunta sobre as ações adotadas para garantir que seus colaboradores tenham as habilidades linguísticas necessárias. Esta análise está alinhada com o terceiro objetivo específico deste estudo, que busca identificar e descrever as práticas necessárias para implementar estratégias de comunicação multilíngue eficazes nas empresas exportadoras.

#### **4.1.2 Estratégias para contar com pessoal qualificado**

As estratégias das cinco empresas para garantir pessoal qualificado em idiomas estrangeiros revelam abordagens tanto de treinamento interno quanto de seleção de profissionais já capacitados, com ênfase no desenvolvimento contínuo das habilidades linguísticas.

A empresa A adota uma abordagem focada no desenvolvimento de talentos dentro da própria organização, através de um programa de estágio, em que pessoas com potencial são recrutadas para diferentes áreas da exportação, como comercial, operacional e inteligência de mercado. O entrevistado da empresa A considera o inglês uma habilidade essencial, especialmente para quem trabalha na área comercial. O desenvolvimento do idioma ocorre no dia a dia do trabalho, incentivando os colaboradores a aprimorar continuamente suas habilidades linguísticas.

A empresa B segue uma estrutura hierárquica clara, desde estagiários até gerentes, e exige diferentes níveis de proficiência em idiomas conforme a função. Enquanto para cargos com menos contato direto com clientes é permitido um nível básico de inglês e espanhol, para posições mais elevadas, como gerentes, é imprescindível que ambos os idiomas sejam falados fluentemente. A empresa B prioriza profissionais que já possuem um bom domínio dos idiomas, mas reconhece que alguns colaboradores ainda estão em processo de aperfeiçoamento. A importância das línguas estrangeiras é evidente, uma vez que “a gente sempre procura dar prioridade a quem esteja com línguas mais desenvolvidas” (Entrevistado da empresa B).

A empresa C, por estar em processo de expansão internacional, valoriza muito a contratação de profissionais já capacitados em idiomas, não apenas na área

de exportação, mas também em departamentos como jurídico, financeiro e desenvolvimento de projetos. Além disso, a empresa oferece um programa de incentivo à educação, que inclui o ensino de idiomas, com parcerias com escolas e descontos. Esse investimento visa superar as barreiras linguísticas e aprimorar as habilidades dos colaboradores para garantir um melhor desempenho em suas interações com clientes e parceiros internacionais.

Embora todas as empresas valorizem o conhecimento de idiomas, o modo como cada uma lida com essa necessidade varia. A empresa A e a empresa B combinam a busca por profissionais com algum conhecimento prévio com a oferta de oportunidades de desenvolvimento contínuo dentro da empresa. Já a empresa C enfatiza tanto a contratação de pessoal já qualificado quanto o incentivo ao aprendizado de idiomas entre os colaboradores, refletindo uma preocupação em preparar os funcionários para atender às exigências do mercado internacional.

Com base nas entrevistas, fica evidente que as empresas utilizam diferentes estratégias para garantir que seus colaboradores tenham as habilidades linguísticas necessárias para lidar com os desafios da exportação, combinando treinamentos internos e a contratação de profissionais já capacitados. Essa busca por pessoal qualificado reflete a preocupação em manter um alto padrão de comunicação nos negócios internacionais.

Dando continuidade, a próxima seção aborda as práticas adotadas para avaliar as habilidades linguísticas durante a contratação. Este aspecto é essencial para entender como as empresas garantem que os candidatos atendam às demandas do setor, contribuindo para o terceiro objetivo específico deste estudo, que visa identificar as ações para a implementação de estratégias de comunicação multilíngue.

#### **4.1.3 Avaliação das competências linguísticas no processo seletivo**

Os entrevistados foram questionados sobre como as competências linguísticas são avaliadas durante o processo seletivo e em que medida essa exigência varia conforme a função no setor de exportação.

Quadro 5 – Avaliação das competências linguísticas no processo seletivo

EMPRESA	MÉTODO DE AVALIAÇÃO	EXIGÊNCIA POR FUNÇÃO
<b>A</b>	Avaliação prática durante a entrevista: o candidato apresenta-se ou discute um tema em inglês ou espanhol.	- Fluência imprescindível para área comercial. - Exigência menor para outras áreas, mas encorajam desenvolvimento futuro.
<b>B</b>	“Janela” de conversação em inglês/espanhol + case prático com situações reais da empresa.	- Alta exigência para setor internacional devido à interação com clientes e parceiros estrangeiros.
<b>C</b>	Testes formais de escrita e fala.	- Fluência necessária para cargos que interagem com clientes/fornecedores estrangeiros. - Nível básico/intermediário para funções operacionais.
<b>D</b>	Postura rígida: fluência obrigatória em inglês e espanhol para todos os cargos, sem exceções.	- Exigência universal, independentemente do cargo ou nível hierárquico.
<b>E</b>	Avaliação baseada em declarações dos candidatos; entrevistas em outros idiomas descontínuas.	- Fluência crítica para cargos com viagens e interações internacionais. - Funções operacionais exigem apenas leitura e compreensão.

Fonte: Elaboração própria (2024).

A empresa A adota uma avaliação prática durante a entrevista, onde o candidato é convidado a se apresentar ou discutir um tema em inglês ou espanhol, dependendo do mercado com o qual irá trabalhar. A empresa foca especialmente nos profissionais da área comercial, onde é imprescindível que o candidato seja fluente no idioma necessário para negociar e representar a empresa. A fluência é um requisito fundamental, pois, como o entrevistado afirma: “não tem como a gente convidar uma pessoa para trabalhar, para representar a empresa, para viajar, para fazer negócios, que não domine o inglês”. Para outras áreas, a exigência do idioma é menor, mas a empresa A ainda encoraja o desenvolvimento de habilidades linguísticas para futuras oportunidades internas.

A empresa B adota uma abordagem mais abrangente e estruturada, com até dez etapas no processo seletivo. Eles utilizam uma “janela” de conversação em inglês ou espanhol (ou ambos, dependendo da posição), além de aplicar um case prático baseado em situações cotidianas da empresa. Isso permite avaliar a capacidade do candidato de oferecer soluções e discutir temas específicos do setor.

Esse método é especialmente relevante para o setor internacional, onde a comunicação com clientes e parceiros estrangeiros é essencial.

A empresa C aplica testes formais tanto de escrita quanto de fala durante o processo seletivo. No entanto, a exigência de fluência varia conforme o cargo. Para os profissionais que interagem diretamente com clientes e fornecedores estrangeiros, é necessário um domínio avançado do idioma. Já para aqueles em funções mais operacionais, um nível básico ou intermediário pode ser suficiente, dependendo da complexidade das tarefas. A entrevistada da empresa C deixa claro que “essa exigência de domínio do idioma varia muito conforme a função”, refletindo uma flexibilidade em suas demandas linguísticas.

A empresa D, por outro lado, mantém uma postura rígida em relação à fluência, independentemente da posição. Todos os colaboradores, desde estagiários até níveis mais altos, precisam ser fluentes em inglês e espanhol, sem concessões. Na sua empresa, segundo a entrevistada, “não existe diferença de conhecimento de idiomas entre níveis hierárquicos. Todo mundo tem que saber tudo”, tornando o domínio de idiomas uma exigência universal, sem flexibilização conforme o cargo.

Por fim, a empresa E adota uma postura mais flexível atualmente, sem realizar testes formais de idioma nas entrevistas. Embora já tenha utilizado entrevistas diretamente em inglês ou espanhol, esse procedimento foi descontinuado, e hoje a avaliação se baseia mais nas declarações dos candidatos. No entanto, há uma distinção clara nas exigências conforme o cargo: “Um operacional não precisa ter o idioma tão fluente, ele precisa ter uma boa leitura e uma interpretação. Mas ele não precisa falar o idioma” (Entrevistado da empresa E). Para cargos que envolvem viagens e interações internacionais, a fluência é mais crítica, enquanto funções operacionais demandam apenas habilidades de leitura e compreensão.

Em resumo, todas as empresas reconhecem a importância das competências linguísticas, mas as estratégias de avaliação variam significativamente. Enquanto algumas, como a empresa D, exigem fluência total desde o início, outras, como a empresa E, são mais flexíveis, dependendo do cargo. A aplicação de testes práticos e conversações em outro idioma é comum, especialmente em empresas como a A, B, e C, que buscam avaliar a desenvoltura do candidato em situações reais de trabalho.

## 4.2 BARREIRAS LINGUÍSTICAS NA COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE NAS EMPRESAS EXPORTADORAS

A seguir, serão explorados os desafios enfrentados pelas empresas exportadoras ao lidar com a comunicação em diferentes idiomas. Essa análise se vincula diretamente ao segundo objetivo específico deste estudo, que busca identificar os desafios da comunicação multilíngue no ambiente corporativo.

Este subcapítulo se divide em duas seções principais. A primeira aborda as dificuldades práticas enfrentadas pelas empresas na troca de informações em diferentes idiomas e como essas barreiras afetam as operações internacionais. A segunda analisa as percepções dos profissionais sobre a insegurança e o constrangimento que podem surgir ao utilizar idiomas estrangeiros no ambiente de trabalho. Juntas, essas seções proporcionam uma compreensão mais ampla dos obstáculos enfrentados pelas empresas exportadoras e suas implicações para a eficiência e a qualidade da comunicação.

### 4.2.1 Desafios na comunicação multilíngue

Os entrevistados apontaram uma série de desafios relacionados à comunicação multilíngue no contexto de exportação, como problemas decorrentes de mal-entendidos linguísticos, diferenças culturais e dificuldades com idiomas não dominados.

Quadro 6 – Desafios na comunicação multilíngue

EMPRESA	DESAFIOS
<b>A</b>	Mal-entendidos em negociações e revisão de documentos comerciais.
<b>B</b>	Variabilidade do espanhol e complexidade de operações específicas (como <i>back to back</i> ).
<b>C</b>	Diferenças culturais e compreensão do mercado, além do idioma.
<b>D</b>	Dificuldade com o mandarim e falta de rede de contatos na China; problemas de tradução de termos técnicos.
<b>E</b>	Omissões de informações podem ser mais prejudiciais do que mal-entendidos.

Fonte: Elaboração própria (2024).

O entrevistado da empresa A enfatiza a importância de dominar o idioma para evitar mal-entendidos em negociações. O gestor destaca a relevância de revisar com cuidado documentos comerciais, como cartas de crédito, para evitar problemas futuros. Nesse caso, as divergências linguísticas podem impactar diretamente as operações comerciais, evidenciando a necessidade de uma comunicação clara e precisa.

O entrevistado da empresa B aponta que, apesar da experiência e do domínio do idioma, algumas situações, especialmente ao lidar com clientes novos, podem ser desafiadoras. O consultor de vendas destaca a complexidade de explicar operações específicas, como *back to back*, em outro idioma, além de mencionar a variabilidade do espanhol em diferentes países da América Latina, que pode gerar confusões no uso de termos. Entretanto, apesar desses desafios, o entrevistado afirma que conseguem se comunicar de forma eficaz na maioria das situações.

A entrevistada da empresa C traz uma perspectiva interessante ao afirmar que o desafio vai além do domínio do idioma, mencionando que “a gente tem que entender as diferenças culturais e a melhor forma de inserção nos mercados”. Aqui, a comunicação multilíngue não se limita apenas ao aspecto linguístico, mas também envolve uma compreensão profunda das nuances culturais dos mercados nos quais a empresa atua.

A entrevistada da empresa D relata desafios específicos com o mandarim, idioma predominante em seu maior mercado, a China, responsável por quase metade de suas exportações. Além de não dominarem a língua, eles enfrentam dificuldades por não terem uma rede de contatos influentes no país. Segundo a entrevistada, “as negociações chinesas passam pelo famoso *guanxi*. Então, todo mundo na China tem um nível de que se conhece alguém que é influente”. Outro ponto destacado é a baixa proficiência em inglês dos chineses com quem negociam, o que também complica as interações: “Não enxergo muitos chineses falando inglês, e todos os com que eu falei, falam bem mal em inglês” (Entrevistada da empresa D). Além disso, a empresa enfrenta dificuldades na tradução de termos técnicos relacionados ao mundo dos vinhos, que não possuem equivalentes exatos em outros idiomas, como o termo “*crisp*”:

“Quando a gente escuta que um vinho é *crisp*, essa tradução de *crisp* não existe muito no português. Aqui a gente fala: ‘eu queria tomar um vinho mais suave’. Aqui a legislação diz que vinho suave é um vinho doce. Mas talvez,

às vezes, no paladar, a gente queira dizer que ele é um vinho mais 'macio'. Mas a tradução de "macio" não serve, né? Eu não consigo falar macio em inglês, né? A expressão de sensações, ou táteis ou de olfato, é bem difícil." (sic entrevistada da empresa D).

Por fim, o entrevistado da empresa E não relata grandes problemas de comunicação, afirmando que as informações são revisadas com cuidado antes de serem comunicadas, o que minimiza equívocos. No entanto, o supervisor destaca que "às vezes, existem mais mal entendidos por algo que não foi dito do que algo que foi mal interpretado." Isso indica que, mesmo em um cenário com forte controle, omissões de informações podem ser mais prejudiciais do que interpretações errôneas.

De forma sucinta, as empresas enfrentam desafios variados na comunicação multilíngue. Algumas, como as empresas B e D, enfrentam barreiras relacionadas ao domínio do idioma, enquanto outras, como a empresa C, enxergam questões culturais como um obstáculo adicional. Os entrevistados das empresas A e E também abordam a importância de minimizar mal-entendidos por meio de clareza e revisão nas comunicações. Esses relatos mostram que a comunicação eficaz vai além do domínio linguístico, abrangendo também a compreensão cultural e a adaptação a diferentes contextos internacionais.

Os desafios na comunicação multilíngue evidenciam a complexidade de operar em um ambiente internacional onde o domínio de diferentes idiomas e a compreensão cultural são essenciais para evitar mal-entendidos e manter a clareza nas negociações. No entanto, além desses desafios práticos, é importante considerar como esses obstáculos podem impactar emocionalmente os profissionais, gerando inseguranças e constrangimentos. Na próxima seção, serão analisadas as percepções dos entrevistados sobre as situações de desconforto que podem surgir ao se comunicar em um idioma estrangeiro e as estratégias utilizadas para lidar com essa insegurança.

#### **4.2.2 Insegurança nas questões linguísticas**

Os cinco entrevistados foram questionados se já presenciaram ou vivenciaram alguma situação de insegurança ou constrangimento relacionados a questões linguísticas no ambiente de trabalho.

O entrevistado da empresa A relata uma situação de insegurança vivida em um contexto internacional na Indonésia, mas enfatizou que o problema principal não era a língua, e sim o comportamento cultural e a pressão local, especialmente em países menos desenvolvidos. Isso evidencia que, para o gestor da empresa A, a insegurança estava mais relacionada ao ambiente e à situação do que à comunicação linguística propriamente dita.

O entrevistado da empresa B, por sua vez, destaca a questão linguística como um fator constante de insegurança, especialmente para a geração mais jovem. O consultor de vendas relata que, mesmo com uma formação em inglês e experiências no exterior, ainda sente uma leve insegurança, especialmente ao usar o espanhol, que acabou "enferrujando" com o tempo. O entrevistado mencionou que muitos funcionários jovens têm dificuldade em se expressar verbalmente, apesar de conseguirem entender bem o que é falado: "Principalmente a geração nova tem dificuldades em falar, mais por insegurança do que por conhecimento" (Entrevistado da empresa B). Além disso, o consultor criticou uma frase comum que ouve:

"Tem uma frase que o pessoal costuma falar muito, e é uma frase que me deixa meio bravo: 'Eu entendo tudo quando falam, eu só tenho dificuldade para falar.' Isso é sinal de que 'tu' não está praticando o suficiente de diálogo, entende? É isso que está faltando. E um pouco eu acho que é um bloqueio de insegurança." (sic entrevistado da empresa B).

A entrevistada da empresa C trouxe um ponto semelhante, afirmando que tanto os funcionários quanto a própria entrevistada já passaram por situações de insegurança ao ter que se comunicar em outro idioma. No entanto, essa empresa adota uma abordagem mais leve, sugerindo que os erros podem ser contornados com prática e criatividade, seja por meio de sinônimos, mímicas ou ferramentas de tradução online. Além disso, a empresa estimula os funcionários a participarem de reuniões internacionais para se familiarizarem mais com o idioma, mesmo que não sejam responsáveis por falar nessas reuniões.

A entrevistada da empresa D também mencionou situações de constrangimento linguístico, especialmente em um caso onde uma representante da empresa, que não era fluente em inglês, teve dificuldades em lidar com negociações internacionais. A entrevistada relatou que precisou intervir para evitar que a situação ficasse embaraçosa. A supervisora reconheceu que, nesses casos, a melhor solução é superar o constrangimento e ajudar o colega a se expressar, destacando a

importância de contar com uma equipe que compreenda bem as dificuldades linguísticas e esteja preparada para apoiar os outros.

O entrevistado da empresa E foi o único que afirmou nunca ter enfrentado nem presenciado situações de insegurança ou constrangimento linguístico, diferenciando-se das outras empresas.

De modo geral, a análise revela que a maioria dos entrevistados reconhece que questões linguísticas podem gerar desconforto e insegurança, especialmente para funcionários mais jovens ou menos experientes. No entanto, as abordagens para lidar com essas situações variam, indo desde o uso de ferramentas tecnológicas, como tradutores na internet, até a prática constante de conversação. Alguns entrevistados também destacam que a insegurança pode ser agravada por questões culturais ou contextuais, como observado nas experiências relatadas pelo gestor da empresa A.

### 4.3 ESTRATÉGIAS PARA SOLUCIONAR AS BARREIRAS LINGUÍSTICAS NAS EMPRESAS EXPORTADORAS

Este subcapítulo está alinhado ao terceiro objetivo específico deste estudo, que buscou descrever as estratégias de comunicação adotadas pelas empresas exportadoras para superar desafios multilíngues, e está dividido em sete seções principais. Essas seções detalham as soluções e práticas das empresas, desde o uso de ferramentas e treinamentos até a contratação de nativos e a expatriação de profissionais. Cada parte contempla diferentes abordagens e estratégias utilizadas para lidar com as barreiras linguísticas, fornecendo uma análise abrangente sobre como essas organizações enfrentam e mitigam os desafios de comunicação em contextos internacionais.

#### **4.3.1 Soluções para os desafios citados pelas empresas**

Os cinco entrevistados foram questionados sobre como eles e as suas empresas lidam com os desafios citados no capítulo anterior.

Quadro 7 – Soluções para os desafios na comunicação multilíngue

EMPRESA	SOLUÇÕES
A	Bom entendimento nas conversações com clientes internacionais, focando em entender suas necessidades e limitações da empresa.
B	Uso de um sistema pessoal de anotações para lidar com denominações de produtos em diferentes países.
C	Investimento em cursos de idiomas, participação em feiras internacionais e colaboração com entidades setoriais.
D	Contratação de representantes locais para facilitar a comunicação, especialmente em mercados como a China.
E	Simplicidade na abordagem, reconhecendo limitações linguísticas e pedindo desculpas quando necessário.

Fonte: Elaboração própria (2024).

O entrevistado da empresa A enfatiza a importância de um bom entendimento durante as conversações com clientes internacionais. Para ele, entender as necessidades dos clientes e as limitações da empresa é crucial.

Por sua vez, o entrevistado da empresa B apresenta uma estratégia mais pessoal e prática, afirmando que criou um sistema próprio para lidar com as diferentes denominações de produtos em diversos países: “eu, por exemplo, tinha a minha agendinha de cada país e ali eu tinha minhas notas. À medida que eu ia para cada país eu relembra um pouquinho de cada uma e assim eu mantinha em dia” (Entrevistado da empresa B). Isso demonstra que, além de técnicas formais, o consultor de vendas aposta em soluções mais informais e adaptadas ao seu contexto, reforçando a importância do contato diário com os clientes para uma absorção natural das informações.

A entrevistada da empresa C também destaca a importância do aprendizado contínuo por meio de cursos de idiomas e eventos culturais. Além disso, menciona a participação em feiras internacionais e a colaboração com entidades do setor, como a Apex Brazilian Furniture, que fornece informações valiosas sobre os mercados-alvo. Essa estratégia de investimento em capacitação e *networking* mostra um compromisso com o desenvolvimento das competências linguísticas e culturais de sua equipe.

Em contraste, a empresa D foca na contratação de representantes locais para facilitar a comunicação. A entrevistada argumenta que “é muito mais interessante

estar *in loco*” e que a presença de um funcionário chinês na China, que é fluente em inglês, tem sido uma solução eficaz para a aproximação com clientes. Essa abordagem revela uma ênfase na adaptação ao contexto local como uma estratégia central para superar barreiras linguísticas.

Por último, o entrevistado da empresa E adota uma abordagem mais simples, afirmando que uma das estratégias que utiliza é “pedir desculpa se não estou sendo claro no idioma”. Essa atitude mostra uma disposição para reconhecer e lidar com as limitações linguísticas, mas pode parecer menos preventiva em comparação com as abordagens mais estruturadas das outras empresas.

Em resumo, enquanto algumas empresas, como a A e a C, se concentram em desenvolver processos e capacitações que envolvem um aprendizado contínuo e a melhoria organizacional, outras, como a B e a D, enfatizam abordagens mais pragmáticas, como a adaptação a diferentes contextos e a utilização de recursos locais. O entrevistado da empresa E, por sua vez, oferece uma estratégia mais elementar, focando na comunicação clara e na honestidade sobre as dificuldades linguísticas. Essas variações nas respostas indicam que as empresas estão cientes dos desafios da comunicação multilíngue, mas adotam diferentes estratégias conforme suas realidades e necessidades específicas.

Essas abordagens variáveis revelam como as empresas estão se adaptando às suas realidades específicas para superar as barreiras linguísticas. Para complementar essa discussão sobre as soluções, na próxima seção, serão abordadas as ferramentas e práticas que essas empresas têm implementado para facilitar a comunicação multilíngue.

#### **4.3.2 Ferramentas e práticas: a integração da inteligência artificial**

Na análise das respostas dos cinco entrevistados sobre as ferramentas e práticas já implementadas para lidar com a comunicação multilíngue e os planos futuros das empresas nesse sentido, é possível identificar um grande interesse em incorporar as ferramentas de inteligência artificial que estão surgindo recentemente no mercado.

O entrevistado da empresa A menciona o uso de ferramentas de tradução como o Google Tradutor para realizar ajustes iniciais, seguido de uma revisão por

profissionais mais capacitados. O gestor também destaca o papel crescente da inteligência artificial (IA) em seus processos, mostrando uma visão otimista sobre o potencial da IA para melhorar a comunicação e otimizar campanhas de marketing: “vejo como uma oportunidade a inteligência artificial nos ajudar bastante em poder fazer campanhas” (Entrevistado da empresa A). A expectativa de evolução tecnológica é vista como um caminho para agilizar processos e aumentar o retorno empresarial.

Já a empresa B está ainda mais avançada no uso de IA para a comunicação multilíngue, já utilizando essas ferramentas na preparação de apresentações e treinamentos.

“Hoje, por exemplo, o nosso gerente está se preparando para uma viagem para a China, uma viagem de negócios, e a apresentação dele, ele estava preparando toda em mandarim, utilizando muito ferramentas de inteligência artificial para fazer uma apresentação.” (sic entrevistado da empresa B).

O entrevistado expressa que buscam implementar esse tipo de recurso no cotidiano para variadas tarefas.

A empresa C adota uma abordagem mais tradicional no momento, focando em incentivos à educação e treinamentos internos, além da contratação de empresas especializadas em tradução para desenvolver materiais de marketing e políticas internas. No entanto, ainda não utiliza IA, mas reconhece que isso pode mudar no futuro, conforme a empresa avalia suas necessidades. A entrevistada comenta: “não utilizamos nenhuma ferramenta de inteligência artificial hoje em dia. Mas acredito que para um futuro possa ser implementado sim”, indicando que a IA ainda não faz parte de sua rotina, mas está nos planos para otimização futura.

Já a empresa D tem um planejamento mais específico para o futuro, com a intenção de contratar alguém que desenvolva material de comunicação diretamente em inglês, em vez de simplesmente traduzir do português. A ideia é criar fichas técnicas de maior qualidade, pensadas originalmente no idioma-alvo. Esse projeto está previsto para ser implementado em 2025, o que revela uma estratégia voltada para uma comunicação mais precisa e profissional no mercado internacional.

Por fim, a empresa E já utiliza ferramentas populares como o Google Tradutor e o Chat GPT para tarefas básicas, além de contratar tradutores juramentados para documentos que exigem maior formalidade e precisão. O entrevistado afirma que “logo, logo a gente vai usar inteligência artificial como ferramenta para tudo”,

mostrando que há uma expectativa de que a IA venha a ocupar um papel ainda maior em suas operações no futuro.

Em síntese, a maioria das empresas já utilizam, ou pretendem utilizar, ferramentas tecnológicas para facilitar a comunicação multilíngue. Enquanto algumas, como a empresa A e a empresa B, já estão aproveitando os benefícios da inteligência artificial de maneira mais ampla, outras, como a empresa C e a empresa D, ainda estão em fases mais tradicionais ou planejando implementar essas inovações em um futuro próximo. A empresa E, por sua vez, combina ferramentas básicas com expectativas de uma maior integração de IA em suas práticas.

Além das soluções adotadas, a utilização de ferramentas e práticas eficazes é crucial para uma comunicação eficiente. A seguir, será explorada a questão do treinamento de funcionários, em que se discutirá a adequação das competências linguísticas disponíveis no mercado e a necessidade de formação adicional para a equipe.

#### **4.3.3 Treinamento de funcionários**

Os entrevistados foram questionados se o mercado de trabalho oferece uma combinação adequada de competências linguísticas ou se é necessário treinar os funcionários para que possam se comunicar.

O entrevistado da empresa A destaca a facilidade de aprender novos idiomas nos dias de hoje:

“No passado, você praticamente era obrigado a ir para uma escola de idiomas. O valor não era barato, porque eram poucas escolas. Hoje você tem uma infinidade de escolas. Mas mais do que isso, hoje você tem um monte de aplicativos dentro de várias plataformas onde você, com baixo custo ou nenhum custo, consegue ter acesso a outros idiomas”. (sic entrevistado da empresa A).

O entrevistado da empresa A acredita que, com disciplina e dedicação, os funcionários podem desenvolver suas habilidades linguísticas de forma autodidata. Além disso, o entrevistado reconhece a presença de jovens que iniciam o aprendizado de idiomas muito cedo, o que facilita sua integração no mercado de trabalho. No entanto, o gestor admite que a empresa não oferece treinamentos internos formais de idiomas, mas os profissionais podem contar com a ajuda de

colegas mais fluentes, promovendo assim um aprendizado colaborativo e informal dentro do ambiente de trabalho.

Por outro lado, a entrevistada da empresa C identifica uma lacuna no mercado no que diz respeito às competências linguísticas, especialmente no vocabulário técnico e na fluência em conversação. Mesmo que os funcionários possuam um nível avançado de conhecimento, a empresa continua oferecendo treinamentos internos para promover a interação e moldar os profissionais de acordo com suas necessidades específicas. Isso sugere que, para a empresa, a formação contínua em idiomas é essencial para manter a competitividade no mercado e melhorar o desempenho diário.

A entrevistada da empresa D também ressalta a dificuldade de encontrar profissionais com habilidades linguísticas adequadas, principalmente em setores especializados, como enologia: “Na exportação é justificável falar inglês, em outros setores não é exatamente uma necessidade, mas sim um diferencial.” (Entrevistada da empresa D). A supervisora aponta que, em casos estratégicos, muitas vezes a única solução é buscar profissionais de outras empresas, devido à escassez de profissionais que possuam as competências linguísticas desejadas.

O entrevistado da empresa E acredita que o treinamento de idiomas é importante, principalmente para lidar com as particularidades regionais e culturais de diferentes países, como os regionalismos. A empresa oferece cursos de idiomas de maneira abrangente, abertos para todas as áreas, e não exclusivamente para os setores de exportação ou comércio internacional. A ideia é que qualquer funcionário que deseje melhorar suas habilidades linguísticas tenha essa oportunidade, fortalecendo, assim, a comunicação global da empresa.

É possível notar que as empresas têm visões diferentes a respeito das competências linguísticas disponíveis no mercado e a necessidade de um treinamento. Os entrevistados das empresas A e E enfatizam a acessibilidade ao aprendizado autodidata ou através de cursos internos, promovendo um desenvolvimento mais individualizado e flexível. Já os entrevistados da empresa C e da empresa D destacam a insuficiência de competências linguísticas no mercado e a necessidade de capacitar ou recrutar profissionais específicos, evidenciando uma preocupação maior com a formação técnica e contínua dentro da organização.

Os dados coletados demonstram que, enquanto algumas empresas se sentem confiantes na capacidade autodidata de seus colaboradores, outras identificam a necessidade de treinamentos mais estruturados. Na sequência, será abordada a contratação de nativos e como essa estratégia pode contribuir para a superação das barreiras linguísticas e culturais.

#### 4.3.4 Contratação de nativos

Quadro 8 – Contratação de nativos

EMPRESA	CONTRATAÇÃO DE NATIVOS
A	Não
B	Sim
C	Sim
D	Sim
E	Sim

Fonte: Elaboração própria (2024).

As respostas dos entrevistados revelam diferentes abordagens em relação à contratação de nativos para superar barreiras linguísticas e culturais. A empresa A, por exemplo, não adotou essa estratégia de forma sistemática. Eles mencionam casos isolados de contratação de estrangeiros, mas “não por uma necessidade de negociações, e sim porque o profissional tinha capacidade para executar aquela função” (Entrevistado da empresa A). No caso dessa empresa, o idioma dos colaboradores estrangeiros apenas auxilia em situações pontuais, sem um impacto significativo na operação.

Por outro lado, a empresa B adota a prática de contratar nativos em diversos mercados. A empresa possui fábricas na Argentina e nos Estados Unidos, e segundo o entrevistado, há a presença de nativos trabalhando nessas fábricas. Além disso, o entrevistado menciona que possui equipes mistas, com brasileiros coordenando operações com funcionários locais em países como Colômbia e Peru. Isso reflete uma estratégia mais integrada de adaptação linguística e cultural para fortalecer as operações internacionais.

A empresa C também valoriza a contratação de nativos, especialmente em mercados-chave. Para eles, além do domínio do idioma, a contratação de profissionais locais é importante por trazer compreensão da cultura e do mercado. Essa combinação de competências linguísticas e culturais permite uma melhor adaptação à realidade do país em questão, gerando sinergia nas operações entre as equipes locais e a sede da empresa.

Já a empresa D segue um modelo semelhante ao de contratação de nativos em setores estratégicos. Eles têm um *brand ambassador* na China, cuja função é fortalecer a marca no mercado local. A entrevistada destaca a importância dessa contratação para criar uma boa relação com os compradores e fortalecer sua presença no mercado chinês.

Por fim, a empresa E experimentou a contratação de um nativo dos Emirados Árabes, buscando não apenas superar a barreira linguística, mas também a cultural. No entanto, essa tentativa não foi bem-sucedida, porque apenas o domínio do idioma não foi suficiente para garantir uma inserção efetiva no mercado.

Em síntese, enquanto algumas empresas encontraram valor estratégico na contratação de nativos para superar barreiras linguísticas e culturais, outras relatam experiências mistas, em que fatores além do idioma, como a compreensão do mercado e da cultura local, se mostram igualmente essenciais.

A prática de contratar nativos é uma estratégia valiosa para fortalecer a comunicação e a adaptação cultural. A próxima seção discutirá a expatriação de profissionais, que é outra abordagem utilizada por algumas empresas para facilitar suas operações no exterior.

### 4.3.5 Expatriação de profissionais

Quadro 9 – Expatriação

EMPRESA	EXPATRIAÇÃO
A	Não
B	Sim
C	Sim
D	Não
E	Sim

Fonte: Elaboração própria (2024).

Além da questão de nativos, os entrevistados também foram questionados a respeito de promover a expatriação de colaboradores brasileiros para fomentar suas operações de exportação e facilitar a comunicação multilíngue. A empresa A inicialmente descartou essa prática, mas recentemente enviou um representante ao México para um projeto de um ano a um ano e meio, com o objetivo de aumentar as vendas junto ao distribuidor local. Apesar disso, o entrevistado enfatiza que a estratégia de expatriação é rara, preferindo que seus *traders* façam viagens curtas de 15 a 20 dias para os mercados internacionais.

Já a empresa B, incorporou a expatriação em sua estratégia após a incorporação de uma fábrica nos Estados Unidos, marcando um ponto de virada em sua abordagem. O entrevistado relatou que essa prática está em crescimento, destacando a importância dos expatriados em sua operação internacional.

A empresa C adota a expatriação para cargos gerenciais e de diretoria. Segundo a entrevistada, essa prática garante que a cultura e os padrões da empresa sejam mantidos, mas ao mesmo tempo tem uma adaptação local. Os expatriados atuam como uma ponte cultural, facilitando a comunicação entre a matriz e as operações internacionais.

A empresa D, por outro lado, não utiliza expatriados, especialmente em mercados como a China. O motivo para isso novamente é o *guanxi*, a rede de contatos e enraizamento cultural que um nativo tem no país, e a entrevistada comenta que isso não seria possível através de um expatriado. A empresa prefere

contratar profissionais locais, acreditando que essa abordagem é mais eficaz para seus objetivos.

Por fim, a empresa E já empregou estratégia de expatriação, como no caso de um colaborador que passou um ano e meio no México, da mesma forma que está sendo feito com o representante da empresa A. Segundo o entrevistado da empresa E, o sucesso dessa prática não está relacionado ao idioma, mas ao fato de ter uma pessoa o tempo todo no país. A organização valoriza a presença contínua de expatriados em mercados internacionais, mas enfatiza que essa prática faz parte da cultura da empresa, não sendo uma regra rígida.

Essas variações, que podem ser melhor visualizadas no quadro 9, indicam que a escolha entre expatriados e nativos depende da cultura do país e da estratégia de cada empresa em seus processos de internacionalização.

As experiências de expatriação revelam diferentes filosofias sobre como as empresas se organizam em mercados internacionais. Em seguida, serão apresentados os conselhos das empresas para lidar com as barreiras linguísticas, em que os entrevistados compartilharam recomendações práticas baseadas em suas vivências.

#### **4.3.6 Conselhos das empresas para lidar com as barreiras linguísticas**

Após os entrevistados terem respondido perguntas específicas sobre os desafios que enfrentam e suas soluções para as barreiras linguísticas, foi solicitado a eles que compartilhassem um conselho direcionado tanto para empresas quanto para profissionais que desejam atuar no mercado internacional, com foco nas tendências futuras e na importância do domínio de idiomas.

Três dos cinco entrevistados destacam de forma clara que o inglês é essencial. O entrevistado da empresa A enfatiza que "o inglês é fundamental e abre as portas para o mundo" e sugere que, após dominar esse idioma, os profissionais podem buscar aprender outros, de acordo com seus interesses pessoais ou demandas específicas de mercado. A entrevistada da empresa D reforça essa visão, afirmando de maneira enfática que "sem inglês não dá. Não tem como não falar inglês básico. Simples assim" e ainda alerta que mentir sobre a fluência pode ser prejudicial no processo de contratação.

O entrevistado da empresa B amplia essa perspectiva, mencionando que "é essencial, pelo menos, saber o inglês". Ela também argumenta que o conhecimento de idiomas não é mais exclusivo do setor internacional, mas algo necessário para o desenvolvimento em qualquer área profissional:

"Isso não é mais para tu trabalhar no ramo internacional, é para o teu cotidiano, para o teu desenvolvimento, para tu trabalhar em qualquer área que for. Não é mais uma coisa exclusiva para um vendedor como eu para o mercado internacional. Então, acho que todo mundo minimamente tem que ter 1 a 2 idiomas. Hoje em dia eu digo que não é uma diferenciação". (sic entrevistado da empresa B).

Já o entrevistado da empresa C aconselha que se comece o aprendizado de idiomas o quanto antes, destacando que essas competências são um diferencial competitivo no mundo globalizado. O entrevistado acredita que investir no desenvolvimento linguístico permite aproveitar oportunidades que, de outra forma, não estariam disponíveis, e sugere que as organizações incentivem a participação dos funcionários em eventos internacionais para expandir suas habilidades.

O entrevistado da empresa E, por sua vez, traz uma contribuição adicional ao mencionar o uso de ferramentas de inteligência artificial para traduções. O entrevistado aconselha que os profissionais saibam usar essas tecnologias para facilitar o trabalho de tradução e comunicação, observando que "essas ferramentas são rápidas, acessíveis e baratas, mas o importante é saber usar elas, saber dar o *prompt* para ter a melhor resposta possível" (Entrevistado da empresa E). O entrevistado reforça que as tecnologias podem complementar o aprendizado de idiomas e melhorar a eficiência no ambiente internacional.

Em suma, todas as empresas concordam que o inglês é fundamental para a atuação no cenário global. Além disso, o entrevistado da empresa E complementa essa discussão com a recomendação de explorar tecnologias disponíveis para facilitar o trabalho linguístico. Por fim, a última seção abordará aspectos adicionais que complementam as estratégias discutidas, incluindo a compreensão das nuances culturais que vão além do mero domínio do idioma.

#### **4.3.7 Aspectos adicionais: nuances culturais**

Além das soluções, ferramentas e práticas discutidas anteriormente, é crucial considerar outros fatores que influenciam a eficácia da comunicação em ambientes multilíngues, que os entrevistados destacaram como essenciais para o sucesso das operações internacionais.

Os entrevistados das empresas C e E destacaram a importância de compreender as nuances culturais além do simples domínio do idioma. “Entender essas nuances culturais é essencial para estabelecer uma comunicação mais efetiva e garantir as negociações internacionais” (Entrevistado da empresa C). O entrevistado da empresa E reforçou essa visão ao afirmar que, em muitas situações, há expressões que você não pode compreender apenas traduzindo, e que podem ser mal interpretadas se a cultura local não for levada em consideração:

“Um exemplo que eu sempre me lembro é uma pessoa da Arábia Saudita. Ele fala ‘*Inshallah*’ (se Deus quiser), é a mesma coisa que ele falar “não”. Porque se Ele quiser, ele faz. Isso é uma coisa que a tradução diz que é uma coisa positiva, mas o sentimento dele é negativo”. (sic entrevistado da empresa E).

Essa percepção sobre a importância de compreender elementos culturais se alinha com outros aspectos discutidos por outras empresas em questões anteriores, como o relato do entrevistado da empresa A sobre a situação de insegurança na Indonésia, onde o problema principal não era a língua, mas sim o comportamento cultural e a pressão local, e a entrevistada da empresa D, que prefere não utilizar expatriados em mercados como a China, valoriza o conceito de *guanxi*, uma rede de contatos locais que, segundo a entrevistada, não pode ser substituída por expatriados, justamente pela importância do enraizamento cultural de um nativo.

Dessa forma, todas essas empresas convergem na ideia de que, em negociações internacionais, o conhecimento de idiomas é essencial, mas a compreensão cultural é um fator igualmente importante para o sucesso das operações globais.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados apresentada aqui analisa os dados coletados das entrevistas com profissionais de exportação à luz do referencial teórico, com o objetivo geral de investigar como empresas exportadoras gerenciam a comunicação em diferentes idiomas.

Neste capítulo, cada seção tem foco em um dos três objetivos específicos estabelecidos: (1) entender o cenário da diversidade linguística mundial e a importância do conhecimento de línguas estrangeiras no mundo corporativo; (2) identificar e analisar os principais desafios de comunicação multilíngue nos negócios internacionais das empresas; e por fim, (3) identificar e descrever as ações necessárias para implementar estratégias de comunicação multilíngue em empresas exportadoras.

### 5.1 A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM E A DIVERSIDADE LINGUÍSTICA

Tanto a literatura quanto os dados das entrevistas destacam a dominância do inglês como idioma essencial nos negócios internacionais. Estudos de Crystal (2003a) e Viégas (2016) sublinham que o inglês se consolidou como a língua franca global devido à influência histórica e econômica dos países anglófonos. Essa perspectiva é corroborada pelo depoimento dos entrevistados, que enfatizam a necessidade do inglês como idioma crítico para a comunicação internacional. A especialista da empresa C, por exemplo, observa que o inglês é “o idioma mais crítico para o sucesso nos negócios”, reforçando a visão de Crystal (2003a) sobre a centralidade do inglês nas interações globais.

O destaque dado ao espanhol como idioma vital para a comunicação empresarial, especialmente nas operações que envolvem a América Latina, também está em linha com a literatura. Os dados da Universidade Metodista de São Paulo (2021) apontam que o espanhol é uma das línguas mais faladas e importantes nos contextos regionais. O supervisor da empresa E destaca que “o mais crítico para ter sucesso numa empresa exportadora do Brasil é o espanhol, para se comunicar na América Latina”, alinhando-se com a ênfase do referencial teórico na relevância desse idioma no MERCOSUL (Mercosul, 2024).

A diversidade linguística mencionada por Jonsen, Maznevski e Schneider (2011) como uma barreira para a comunicação eficaz é refletida nas respostas de empresas como a D, que menciona a utilização de chinês, árabe e russo em seus rótulos para atender a mercados específicos. No entanto, a prática empresarial tende a concentrar a comunicação em inglês e espanhol, conforme observação da supervisora da empresa D: “hoje em dia o mundo já fala em inglês e espanhol”. Esse ponto reforça a análise de que, apesar da diversidade de idiomas, a simplificação para uma língua comum é uma solução prática adotada para evitar barreiras linguísticas, um aspecto destacado por Sauter (2012) e Feely e Harzing (2003).

A literatura aborda a subestimação da importância da linguagem nas estratégias de negócios (Harzing, Köster e Magner, 2011), um aspecto que parece menos evidente nas respostas dos entrevistados, que reconhecem ativamente a necessidade do domínio de múltiplos idiomas. As empresas parecem cientes da relevância do preparo linguístico, o que pode indicar que, com o passar do tempo, houve uma forte mudança em relação à negligência mencionada por Marschan, Welch e Welch (1997). A empresa B, por exemplo, detalha a importância de saber “inglês e espanhol” como imprescindível, sugerindo que, na prática, empresas exportadoras brasileiras estão mais alertas para essa necessidade do que a literatura mais antiga propunha.

A menção ao francês pela empresa A em sua comunicação com o Canadá reflete a observação de Bradby (2002) sobre a importância de reconhecer questões linguísticas em nichos específicos. Embora o francês não seja tão predominante quanto o inglês e o espanhol, ele é relevante para contextos específicos devido a exigências locais, como as de *compliance* citadas pelo entrevistado da empresa A.

Embora o referencial teórico aponte para uma subestimação histórica da importância da linguagem (Brislin, 1970; Feely e Harzing, 2003), as respostas dos entrevistados sugerem que as empresas exportadoras já implementam ações concretas para contornar barreiras linguísticas. As respostas também ressaltam uma perspectiva mais prática e adaptada, em que a escolha de idiomas, como o uso de chinês e árabe por nichos específicos, não aparece de forma destacada na literatura, mas reflete a real necessidade de se adaptar a mercados diversificados.

Embora o domínio do inglês e do espanhol seja amplamente reconhecido e reforçado tanto na literatura quanto pelos entrevistados, persiste o desafio de lidar

com idiomas adicionais e a diversidade linguística que caracterizam o cenário internacional. O próximo tópico abordará os obstáculos práticos que essa pluralidade impõe e como esses desafios afetam as empresas exportadoras no dia a dia, especialmente na construção de relações e no entendimento mútuo em negociações multilíngues.

## 5.2 DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO MULTILÍNGUE

O referencial teórico, especialmente conforme Jonsen, Maznevski e Schneider (2011), argumenta que a diversidade linguística representa um grande obstáculo à comunicação e ao sucesso nos negócios internacionais. Os entrevistados confirmam essa visão ao relatarem como a falta de domínio de idiomas específicos pode dificultar negociações e a compreensão mútua. Por exemplo, o entrevistado da empresa A mencionou que dominar o idioma é essencial para evitar mal-entendidos em negociações e documentos comerciais. Esse relato converge com o estudo de Feely e Harzing (2003), que aponta que barreiras linguísticas podem prolongar processos e prejudicar relacionamentos.

Enquanto a literatura aborda a barreira linguística em termos de desafios de tradução e interpretação, o entrevistado da empresa C expande essa questão ao afirmar que a comunicação vai além do idioma e inclui uma compreensão das nuances culturais. Esse ponto é corroborado por Feely e Harzing (2003), que destacam a importância da cultura para a eficácia da comunicação em um contexto globalizado. Assim, há uma concordância entre a literatura e os entrevistados quanto à necessidade de entender não só o idioma, mas também o contexto cultural para uma comunicação efetiva.

Feely e Harzing (2003) identificam a "sofisticação da linguagem" como uma dimensão importante, especialmente quando termos técnicos ou específicos não têm equivalentes diretos em outros idiomas. Esse desafio é exemplificado pela entrevistada da empresa D, que menciona as dificuldades de traduzir termos técnicos de vinhos para o mandarim e o inglês. Esse exemplo ilustra na prática o que Feely e Harzing (2003) teorizam sobre as limitações de tradução em contextos técnicos, reforçando que a compreensão e comunicação precisa de produtos é uma dificuldade real para empresas que atuam internacionalmente.

Tenzer, Pudelko e Harzing (2014) apontam que barreiras linguísticas podem induzir insegurança, afetando a confiança e a percepção de competência entre os profissionais. Esse ponto se alinha com os relatos dos entrevistados das empresas B e C, que mencionam sentir insegurança ao falar em idiomas estrangeiros. A insegurança relatada pelo entrevistado da empresa B ao utilizar o espanhol e a prática limitada na fala convergem com a teoria de Tenzer et al. (2014) que destacam a ansiedade como um desafio significativo em termos linguísticos. Por outro lado, o entrevistado da empresa E, que não percebe insegurança nas interações, destaca uma divergência em relação ao referencial teórico, talvez indicando uma maior segurança devido à experiência ou domínio do idioma no contexto específico de sua empresa.

Segundo Barner-Rasmussen e Björkman (2007), uma boa proficiência linguística é essencial para construir confiança em equipes internacionais. O entrevistado da empresa D exemplifica essa questão ao relatar que, devido à baixa proficiência em inglês de parceiros chineses, a comunicação se torna mais desafiadora, criando barreiras que poderiam afetar a confiança. Este caso está diretamente relacionado ao que Feely e Harzing (2003) identificaram como a "polarização de percepções" decorrente de barreiras linguísticas, onde a insegurança e a desconfiança podem surgir.

A literatura sugere que a carga cognitiva pode afetar a qualidade da tomada de decisões (Keysar et al., 2012; Cornelissen et al., 2011). No entanto, nenhum dos entrevistados enfatizou essa relação direta entre carga cognitiva e decisões empresariais. Embora o impacto da barreira linguística seja abordado, os entrevistados não mencionaram que isso afetaria a tomada de decisões de forma significativa. Essa divergência pode indicar uma percepção prática mais focada em problemas operacionais e menos nos impactos cognitivos sugeridos pela teoria.

A abordagem do entrevistado da empresa E, que reporta poucos problemas de comunicação multilíngue, sugere que a experiência e a preparação podem minimizar os impactos das barreiras linguísticas. Esse ponto contrasta com a visão de Tenzer, Terjesen e Harzing (2017), que enfatizam que essas barreiras afetam praticamente todas as empresas internacionais. Isso pode indicar que certas práticas internas ou a própria confiança pessoal dos funcionários podem influenciar

a forma como esses desafios são percebidos, algo que não é detalhado na literatura teórica identificada para este estudo.

### 5.3 ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR AS BARREIRAS LINGUÍSTICAS

Feely e Harzing (2003) apontam o uso de tradutores e intérpretes como uma solução externa para superar barreiras linguísticas. Entretanto, as empresas entrevistadas preferem desenvolver internamente as competências linguísticas, seja através de programas de estágio e aprendizado no trabalho (empresa A) ou pela exigência de níveis de proficiência conforme a hierarquia (empresa B). Lester (1994) defende a contratação de pessoas com habilidades linguísticas como solução econômica, mas essa visão se alinha mais com empresas como a B e a C, que priorizam a seleção de candidatos com conhecimento prévio dos idiomas requeridos, ao contrário da empresa A, que oferece apoio informal para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

A adaptação dos padrões de comunicação, como a troca de código ou a redundância comunicativa, descritas por Harzing, Köster e Magner (2011), aparece nas práticas cotidianas relatadas pelos entrevistados, principalmente na empresa B, onde o entrevistado mantém notas sobre termos específicos para cada país, evidenciando uma adaptação prática e informal da comunicação. Já a empresa D, que enfatiza a importância de representantes locais, como um "*brand ambassador*" na China, está alinhada à recomendação de Feely e Harzing (2003) sobre a contratação de funcionários nativos para melhorar a comunicação e adaptação cultural, fortalecendo o vínculo entre língua e cultura, conforme já mencionado.

Feely e Harzing (2003) sugerem a adoção de uma linguagem corporativa comum e o uso de ferramentas de tradução como opções estruturais. Na prática, as empresas entrevistadas recorrem tanto a tradutores humanos quanto a ferramentas tecnológicas ou de IA, como Google Tradutor e Chat GPT, para facilitar a comunicação, como relatado pela empresa E. Essa prática está de acordo com o referencial teórico, que sugere a tradução automática para documentos mais simples, enquanto a empresa C opta pela tradução humana para materiais mais importantes.

O investimento no treinamento de idiomas, apontado como uma prática recomendada por Feely e Harzing (2003) e exemplificado por empresas como Volkswagen, no referencial teórico, é uma estratégia amplamente aplicada pelas empresas C e E, que incentivam a educação linguística com programas de parceria e cursos internos. Esse investimento contínuo em qualificação evidencia a percepção de que a competência linguística é essencial para o sucesso das operações internacionais, algo que o referencial teórico identifica como uma prática de longo prazo para superar as barreiras linguísticas. Em contrapartida, a empresa A adota uma abordagem informal, confiando no aprendizado autodidata e no suporte entre colegas, o que representa uma adaptação mais prática e menos formal do que o modelo teórico de treinamento institucional.

Marschan-Piekkari et al. (1997) e Feely e Harzing (2003) destacam a importância dos expatriados para fortalecer os canais de comunicação entre a matriz e subsidiárias, uma estratégia adotada pela empresa C para cargos de liderança. No entanto, a empresa D, que evita o uso de expatriados em mercados específicos como o chinês, opta por empregar representantes locais, valorizando o conceito de "*guanxi*", uma rede de relacionamentos importante no contexto chinês, o que sugere uma adaptação cultural específica e contrasta com a visão teórica mais generalista sobre os expatriados. Esse aspecto também é apoiado pelo relato do entrevistado da empresa A, que prefere deslocamentos temporários ao invés de expatriações permanentes, mantendo o enfoque na flexibilidade e adaptação rápida.

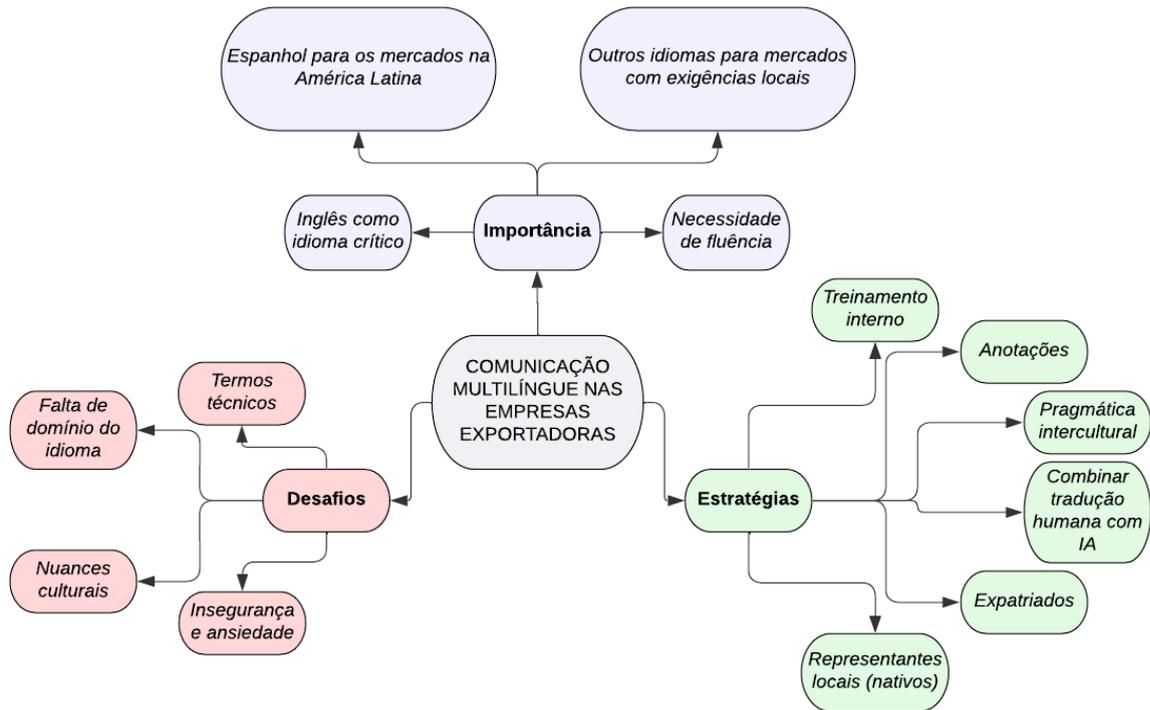
Tanto a literatura quanto as falas dos entrevistados destacam que a simples proficiência em um idioma não é suficiente para garantir uma comunicação eficaz em contextos interculturais. Henderson (2005) e Chen et al. (2006) apontam que a pragmática intercultural é crucial para compreender como diferentes culturas utilizam a linguagem em atos de fala, evitando mal-entendidos. Os entrevistados das empresas C e E corroboram essa visão ao enfatizar que entender as nuances culturais é fundamental para o sucesso nas negociações internacionais, ilustrando com exemplos práticos como expressões idiomáticas podem ser mal interpretadas quando descontextualizadas. Além disso, as observações sobre a importância do enraizamento cultural, como o conceito de *guanxi* mencionado pela entrevistada da empresa D, reforçam a necessidade de uma abordagem culturalmente sensível, que se alinha diretamente com as análises teóricas, sublinhando que o domínio da

linguagem deve ser acompanhado de uma compreensão profunda das especificidades culturais para evitar falhas na comunicação empresarial global.

O uso de tecnologias de inteligência artificial para tradução e suporte na comunicação multilíngue é um ponto em que o referencial teórico e a prática divergem, até por questões temporais. Enquanto Feely e Harzing (2003) mencionam as limitações das traduções automáticas, os entrevistados demonstram uma visão otimista sobre o uso da IA. A empresa A vê a IA como uma ferramenta essencial para agilizar processos e melhorar a comunicação, e a empresa E aposta na expansão dessa tecnologia em suas operações, destacando o potencial da IA para suprir as demandas do ambiente corporativo moderno. Essa divergência evidencia um avanço tecnológico que o referencial teórico, mais antigo, não abrange plenamente, e é necessário levar em conta que as IAs estão mais avançadas a cada ano, sendo cada vez mais precisas nas traduções de idiomas.

Em resumo, as práticas das empresas entrevistadas revelam uma abordagem mais dinâmica e adaptada às demandas do mercado atual, com uma dependência crescente de tecnologias de IA e uma forte valorização da adaptação cultural, especialmente em contextos locais. A comparação sugere que, embora o referencial teórico forneça uma base sólida, as estratégias atuais das empresas refletem uma maior flexibilidade e inovação, demonstrando avanços nas práticas corporativas que buscam atender às demandas de comunicação multilíngue em um ambiente global cada vez mais interconectado.

Figura 1 – Resumo dos resultados de pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2024).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação multilíngue é um tema central para empresas que operam em mercados globais, especialmente para exportadoras que enfrentam a necessidade de se adaptar à diversidade linguística e cultural. Este trabalho teve como objetivo geral investigar como as empresas exportadoras gerenciam a comunicação em diferentes idiomas, considerando que a literatura aponta que barreiras linguísticas podem causar sérios prejuízos financeiros e operacionais. A incapacidade de se comunicar de forma eficaz pode levar a erros de interpretação, atrasos nas negociações e até mesmo à perda de oportunidades de negócios. Dado esse contexto, buscou-se compreender os desafios enfrentados e as soluções aplicadas para superar essas barreiras.

Os resultados demonstraram que, embora o inglês seja amplamente reconhecido como a língua franca dos negócios internacionais, outros idiomas, como espanhol, francês e até línguas menos comuns como chinês e árabe, têm relevância em contextos regionais e específicos. As empresas entrevistadas apontaram que o domínio do inglês e do espanhol é crucial para o sucesso das operações internacionais, mas reconhecem também a importância de adaptação cultural e linguística em mercados particulares.

Em relação aos desafios, os principais obstáculos incluem a falta de proficiência em idiomas específicos, dificuldades na tradução de termos técnicos e a insegurança de colaboradores ao interagir em línguas estrangeiras. Esses problemas impactam diretamente a eficiência da comunicação e o desenvolvimento de confiança em relações comerciais internacionais. Por outro lado, foram observadas estratégias eficazes para superar tais barreiras, como o investimento em treinamento linguístico, uso de tecnologias de tradução assistida por inteligência artificial e contratação de representantes locais para lidar com nichos culturais específicos.

De forma geral, os resultados evidenciam que empresas exportadoras brasileiras têm se mostrado proativas em gerenciar a comunicação multilíngue, alinhando-se parcialmente às recomendações da literatura teórica, mas também inovando ao adotar soluções práticas e tecnológicas para atender às demandas atuais. Assim, o presente estudo contribui para o entendimento do papel da

linguagem nos negócios internacionais, reunindo conhecimento útil para a gestão e planejamento estratégico de empresas exportadoras.

## 6.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

A relevância deste estudo é destacada pelo impacto significativo que as barreiras linguísticas têm sobre as operações empresariais internacionais. Embora a literatura aponte os efeitos negativos dessas barreiras, como prejuízos financeiros, atrasos nas negociações e perda de oportunidades de negócio, muitas empresas ainda não adotam estratégias eficazes para gerenciar a comunicação multilíngue. Nesse sentido, esta pesquisa contribui para reforçar a importância de desenvolver soluções práticas e teóricas para enfrentar esses desafios, especialmente em um cenário global cada vez mais interconectado.

No campo acadêmico, este trabalho contribui ao integrar uma análise detalhada de práticas reais de empresas exportadoras brasileiras com as teorias existentes sobre comunicação multilíngue. Ao relacionar os dados coletados com estudos clássicos e contemporâneos, amplia-se a compreensão sobre como barreiras linguísticas afetam não apenas multinacionais, mas também empresas exportadoras. Além disso, a pesquisa atualiza o debate ao incluir o papel da inteligência artificial como uma solução emergente, expandindo o escopo de estratégias discutidas na literatura.

Do ponto de vista prático, este estudo oferece conhecimento útil para gestores de empresas exportadoras, mostrando a importância de investir em treinamento linguístico, adotar tecnologias de tradução e valorizar a adaptação cultural. Para empresários interessados em expandir seus negócios para mercados internacionais, os resultados destacam a necessidade de incluir estratégias de comunicação multilíngue no planejamento estratégico, considerando tanto as competências internas quanto as especificidades culturais dos mercados-alvo.

Em termos pessoais, esta pesquisa trouxe um aprendizado significativo sobre a relevância de dominar os idiomas inglês e espanhol, especialmente em contextos corporativos. Além disso, verificou-se que, muitas vezes, as barreiras culturais podem ser tão desafiadoras quanto as linguísticas, reforçando a importância de desenvolver não apenas habilidades técnicas de comunicação, mas também uma

sensibilidade intercultural. Essa percepção tem um impacto direto na forma de abordar questões de comunicação na trajetória profissional e pessoal do autor deste trabalho.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Embora este estudo tenha fornecido informações relevantes sobre os desafios e estratégias de comunicação multilíngue em empresas exportadoras, ele apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A pesquisa focou na análise qualitativa de dados coletados exclusivamente de empresas exportadoras consolidadas e de grande porte na região da Serra Gaúcha, com um total de cinco entrevistados. Essa delimitação foi escolhida para explorar como organizações já estabelecidas e profissionais experientes enfrentam e superam as barreiras linguísticas. No entanto, optou-se por não incluir empresas menores, startups ou aquelas de outras regiões do Brasil, o que poderia oferecer uma visão mais abrangente e diversificada. Esses aspectos não foram abordados devido ao tempo limitado para a realização do estudo e à dificuldade de acesso a profissionais, que possuem agendas frequentemente comprometidas com diversas responsabilidades.

Além disso, uma das limitações do estudo foi a dificuldade de encontrar literatura mais atual sobre o tema, o que restringiu a revisão teórica a abordagens mais tradicionais e deixou lacunas em relação às práticas mais recentes.

Para pesquisas futuras, sugere-se expandir a análise para incluir empresas exportadoras de menor porte e que estejam começando a trabalhar com os mercados externos, coletando dados quantitativos que permitam identificar as principais dificuldades enfrentadas por essas organizações e as soluções que elas adotam. Além disso, seria enriquecedor explorar abordagens de empresas em outras regiões do Brasil, comparando possíveis diferenças em estratégias e desafios regionais. Um passo ainda mais ambicioso seria ampliar o estudo para incluir empresas de outros países, permitindo uma perspectiva global mais rica e comparativa. Por fim, dado que os entrevistados deste trabalho destacaram os aspectos culturais como barreiras tão significativas quanto as linguísticas, futuras pesquisas poderiam aprofundar a análise dessas questões, investigando como a

sensibilidade cultural pode ser incorporada de forma mais eficaz às estratégias de comunicação empresarial internacional.

## REFERÊNCIAS

AKKERMANS, Dirk; HARZING, Anne-Wil; VAN WITTELOOSTUIJN, Arjen. Cultural accommodation and language priming: Competitive versus cooperative behavior in a prisoner's dilemma game. **Management international review**, v. 50, p. 559-583, 2010.

BADDELEY, Alan. Working memory: looking back and looking forward. **Nature reviews neuroscience**, v. 4, n. 10, p. 829-839, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNER-RASMUSSEN, Wilhelm; BJÖRKMAN, Ingmar. Language fluency, socialization and inter-unit relationships in Chinese and Finnish subsidiaries. **Management and Organization Review**, v. 3, n. 1, p. 105-128, 2007.

BARROS, Duarte. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO**. Grupo GEN, 2006. E-book. ISBN 9788522474400. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som - um manual prático**. 13. ed. São Paulo: Vozes, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 22 jun. 2024.

BRADBY, Hannah. Translating culture and language: a research note on multilingual settings. **Sociology of Health & Illness**, v. 24, n. 6, p. 842-855, 2002.

BRANNEN, Mary Yoko; DOZ, Yves L. Corporate languages and strategic agility: trapped in your jargon or lost in translation?. **California Management Review**, v. 54, n. 3, p. 77-97, 2012.

BRISLIN, Richard W. Back-translation for cross-cultural research. **Journal of cross-cultural psychology**, v. 1, n. 3, p. 185-216, 1970.

CHEN, Stephen; GELUYKENS, Ronald; CHOI, Chong Ju. The importance of language in global teams: A linguistic perspective. **Management international review**, v. 46, p. 679-696, 2006.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788580555738. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

CORNELISSEN, Gert; DEWITTE, Siegfried; WARLOP, Luk. Are social value orientations expressed automatically? decision making in the dictator game. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 37, n. 8, p. 1080-1090, 2011.

CRYSTAL, David. English as a Global Language. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2003a.

CRYSTAL, David. The Cambridge Encyclopedia of the English Language – Second Edition. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2003b.

DENZIN, Norman K. **The qualitative manifesto: A call to arms**. Routledge, 2018.

EGGER, Peter H.; LASSMANN, Andrea. The causal impact of common native language on international trade: Evidence from a spatial regression discontinuity design. **The Economic Journal**, v. 125, n. 584, p. 699-745, 2015.

EQUIPE DO MAIORES E MELHORES. As 17 línguas mais faladas do mundo em 2024. **Maiores e Melhores**, 2024. Disponível em: <https://www.maioresemelhores.com/linguas-mais-faladas-do-mundo/>. Acesso em: 5 jun. 2024.

ETHNOLOGUE. What are the top 200 most spoken languages? **Ethnologue**, 2020. Disponível em: <https://www.ethnologue.com/insights/ethnologue200/>. Acesso em: 5 jun. 2024.

FEELY, Alan J.; HARZING, Anne-Wil. Language management in multinational companies. **Cross Cultural Management: an international journal**, v. 10, n. 2, p. 37-52, 2003.

FEELY, Alan John; HARZING, Anne-Wil. **Forgotten and Neglected: Language the Orphan of International Business Research**. Aston Business School, 2002.

FERNANDEZ-ORTIZ, Ruben; LOMBARDO, Guadalupe Fuentes. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 21, n. 2, p. 131-154, 2009.

GADAMER, Hans-Georg. Truth and Method (London. **Continuum**, v. 42, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun 1995. Disponível em: . Acesso em: 22 jun. 2024.

GRADDOL, David. **The future of English?: A guide to forecasting the popularity of the English language in the 21st century**. British Council, 1997.

HAGEN, Stephen (Ed.). Business communication across borders: a study of language use and practice in European companies. **Languages National Training Organisation**, 1999.

HARZING, Anne-Wil; FEELY, Alan J. The language barrier and its implications for HQ-subsi-dary relationships. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 49-61, 2008.

HARZING, Anne-Wil; KÖSTER, Kathrin; MAGNER, Ulrike. Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsi-dary relationship. **Journal of World Business**, v. 46, n. 3, p. 279-287, 2011.

HENDERSON, Jane Kassis. Language diversity in international management teams. **International Studies of Management & Organization**, v. 35, n. 1, p. 66-82, 2005.

HURMERINTA, Leila; NUMMELA, Niina; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, Eriikka. Opening and closing doors: The role of language in international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 24, n. 6, p. 1082-1094, 2015.

HUTCHINSON, William K. "Linguistic distance" as a determinant of bilateral trade. **Southern Economic Journal**, v. 72, n. 1, p. 1-15, 2005.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: **International business**. Routledge, 2017. p. 145-154.

JONSEN, Karsten; MAZNEVSKI, Martha L.; SCHNEIDER, Susan C. Special review article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 11, n. 1, p. 35-62, 2011.

KEYSAR, Boaz; HAYAKAWA, Sayuri L.; AN, Sun Gyu. The foreign-language effect: Thinking in a foreign tongue reduces decision biases. **Psychological science**, v. 23, n. 6, p. 661-668, 2012.

LESTER, Tom. Pulling down the language barrier. **International Management**, v. 49, n. 6, p. 42-44, 1994.

LIGHT, Ivan; ZHOU, Min; KIM, Rebecca. Transnationalism and American exports in an English-speaking world 1. **International Migration Review**, v. 36, n. 3, p. 702-725, 2002.

LY, Amadú et al. The ten most influential global languages: Exploring their effect on international trade. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2013. p. 13992.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 22 jun. 2023.

MARSCHAN, Rebecca; WELCH, Denice; WELCH, Lawrence. Language: The forgotten factor in multinational management. **European Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 591-598, 1997.

MELITZ, Jacques; TOUBAL, Farid. Native language, spoken language, translation and trade. **Journal of International Economics**, v. 93, n. 2, p. 351-363, 2014.

MERCOSUL. Em poucas palavras. **Mercosul**, 2024. Disponível em: <https://www.mercosur.int/pt-br/quem-somos/em-poucas-palavras/>. Acesso em 5 jun. 2024.

MERCOSUL. Países do Mercosul. **Mercosul**, 2024. Disponível em: <https://www.mercosur.int/pt-br/quem-somos/paises-do-mercossul/>. Acesso em 5 jun. 2024.

MERRIAN, Sharan. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PIEKKARI, Rebecca et al. Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 3, p. 330-344, 2005.

PIEKKARI, Rebecca. Language effects in multinational corporations: A review from an international human resource management perspective. **Handbook of research in international human resource management**, p. 536-550, 2006.

PIEKKARI, Rebecca; TIETZE, Susanne. A world of languages: Implications for international management research and practice. **Journal of World Business**, v. 46, n. 3, p. 267-269, 2011.

MILAN, Gabriel Sperandio; RIBEIRO, José Luís Duarte. **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2004.

RICHARDSON, Roberto; TAVARES, Manuel. **Metodologias Qualitativas: Teoria e Prática**. Curitiba: Editora CRV, 2015.

RP CUYPERS, Ilya; ERTUG, Gokhan; HENNART, Jean-François. The effects of linguistic distance and lingua franca proficiency on the stake taken by acquirers in cross-border acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v. 46, p. 429-442, 2015.

SAUTER, Nicolas. Talking trade: language barriers in intra-Canadian commerce. **Empirical Economics**, v. 42, p. 301-323, 2012.

SELINKER, Larry; GASS, Susan M. Second language acquisition. **Lawrence Erlbaum Ass**, 2008.

SPINKS, Nelda; WELLS, Barron. Intercultural communication: a key element in global strategies. **Career Development International**, v. 2, n. 6, p. 287-292, 1997.

TAKANO, Yohtaro; NODA, Akiko. Interlanguage dissimilarity enhances the decline of thinking ability during foreign language processing. **Language Learning**, v. 45, n. 4, p. 657-681, 1995.

TENZER, Helene; PUDELKO, Markus; HARZING, Anne-Wil. The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. **Journal of International Business Studies**, v. 45, p. 508-535, 2014.

TENZER, Helene; PUDELKO, Markus. Media choice in multilingual virtual teams. **Journal of International Business Studies**, v. 47, p. 427-452, 2016.

TENZER, Helene; TERJESEN, Siri; HARZING, Anne-Wil. Language in international business: A review and agenda for future research. **Management international review**, v. 57, n. 6, p. 815-854, 2017.

THEUERKAUF, Ingo; ERNST, David; MAHINI, Amir. Think local, organize...?. **International Marketing Review**, v. 13, n. 3, p. 7-12, 1996.

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO. Conheça as 10 línguas mais faladas no mundo. **Universidade Metodista de São Paulo**, 2021. Disponível em: <https://www.metodista.br/noticias/conheca-as-10-linguas-mais-faladas-no-mundo>. Acesso em: 5 jun. 2024.

VIÉGAS, Maiara Rosa. O inglês como língua franca e a publicação acadêmica: uma análise de diretrizes para autores de periódicos internacionais. 2016.

VOLK, Stefan; KOEHLER, Tine; PUDELKO, Markus. Brain drain: the cognitive neuroscience of foreign language processing in multilingual organizations. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2013. p. 10494.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**. SRV Editora LTDA, 2015. E-book. ISBN 9788502629857. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Com quais idiomas estrangeiros a empresa lida? Destes, quais na sua opinião são os mais críticos ter conhecimento para o sucesso nos negócios internacionais?
2. Que estratégias sua empresa utiliza para contar com pessoal qualificado na questão dos idiomas estrangeiros?
3. Como são avaliadas as competências linguísticas durante o processo seletivo para trabalhar em sua empresa? Vocês aplicam testes específicos ou preferem abordagens situacionais? Em que medida essa exigência varia conforme a função no setor de exportação?
4. Quais são os principais desafios na comunicação multilíngue? Que estratégias e ferramentas você e sua empresa utilizam para superá-los? Cite alguns problemas ou equívocos que a empresa já vivenciou em situações de comunicação multilíngue e que tenha afetado os negócios internacionais.
5. Você conhece alguma empresa que implementou boas práticas em comunicação multilíngue? Há algum exemplo que sirva de referência para sua empresa? Comente a respeito.
6. A empresa já considerou contratar nativos dos países com os quais negocia para superar barreiras linguísticas? Como essa estratégia se encaixa (ou se encaixaria) na operação geral?
7. A empresa costuma utilizar expatriados como parte da estratégia de exportação? Como essa prática contribui para a operação?
8. Você já observou ou experimentou sentimentos de insegurança ou constrangimento devido a questões linguísticas? Como isso afetou o desempenho no trabalho e quais medidas foram adotadas para superar esses desafios?
9. Na sua opinião, o mercado de trabalho oferece uma combinação adequada de competências linguísticas ou é necessário treinar os funcionários? Como essa preparação é realizada na sua empresa?
10. Quais ferramentas e práticas a empresa já utiliza para lidar com a comunicação multilíngue? O que ainda não foi implementado, mas está nos planos futuros?
11. Pensando em termos de tendências futuras para os negócios internacionais e nessa perspectiva de idiomas, se você tivesse que dar um conselho, qual seria?
12. Existe mais algum aspecto que você gostaria de comentar?