

# Navegando diferenças culturais em negócios globais

Como a cultura influencia decisões,  
negociações e relações profissionais



# Índice

Prefácio.....	3
Por que este guia é importante.....	5
O significado de 'Cultura' em um contexto de negócios .....	7
Como entender diferenças culturais na prática.....	8
Distância de poder – Hierarquia, autoridade e tomada de decisão .....	9
Individualismo – Responsabilidade, relacionamentos e estilo de comunicação..	12
Aversão à incerteza – Risco, estrutura e conforto com a ambiguidade.....	15
Estilos de comunicação entre culturas .....	18
Reuniões, etiqueta e protocolo de negócios.....	20
Negociação e gestão de relacionamentos.....	22
Feedback entre culturas .....	24
Aspectos sociais e simbólicos da cultura de negócios.....	26
Principais conclusões.....	27
Expediente .....	28



# Prefácio

**A agenda internacional tem ganhado, ano após ano, um peso cada vez maior nos trabalhos da Anbima.**

À medida que o mercado brasileiro se integra mais profundamente às discussões globais, ampliamos o diálogo com reguladores, associações e parceiros em diferentes países. E aprendemos, na prática, que **a eficácia dessas interações não depende apenas de conhecimento técnico.**

Em ambientes multiculturais, pequenas diferenças de linguagem, expectativas e protocolo podem definir o rumo de uma reunião, uma negociação ou uma parceria de longo prazo.

Foi dessa experiência acumulada que nasceu este guia. Em muitas ocasiões, sentimos falta de um material objetivo, aplicável e voltado ao dia a dia de quem representa o mercado brasileiro fora do país: algo que ajudasse a reduzir mal-entendidos, aumentar a eficácia nas negociações e preservar relações profissionais com confiança e consistência.

**Por isso, estruturamos este documento como um apoio direto ao nosso próprio time e aos profissionais das instituições associadas:** uma abordagem prática para entender como diferenças culturais influenciam comunicação, processo decisório, hierarquia, gestão de risco e construção de confiança, além de oferecer orientações para situações comuns de reuniões, negociação e feedback.


O guia parte do princípio de que os desafios em negociações, reuniões e colaborações globais são tão impactados por diferenças culturais implícitas quanto por outras questões inerentes aos negócios.

Ao compartilhar este material, a Anbima reforça seu compromisso de apoiar seus associados na atuação internacional, oferecendo ferramentas que aumentem a qualidade das relações e a capacidade de representar o Brasil com ainda mais efetividade.

**Zeca Doherty**

Diretor-executivo da Anbima





# Por que este guia é importante

Com a expansão internacional das instituições financeiras brasileiras, os profissionais atuam cada vez mais em ambientes multiculturais que envolvem reguladores, associações, parceiros globais e equipes transfronteiriças.

Diante da complexidade do ambiente global atual e reconhecendo que o conhecimento técnico, por si só, pode não ser mais suficiente, a **Anbima desenvolveu este guia para auxiliar seus associados a navegar pelas diferenças culturais e atuar de forma mais eficaz além das fronteiras.**

Nas interações do mercado financeiro global, as diferenças culturais tendem a surgir mais no dia a dia do que em contextos diplomáticos formais. Elas costumam se manifestar em questões práticas — como a rapidez com que uma decisão é tomada, o volume de informações contextuais necessário para avançar, a forma como a discordância é expressa e o que é interpretado como um sinal de comprometimento.

Em contextos internacionais, as diferenças nas práticas profissionais podem, ocasionalmente, gerar atritos, mesmo entre equipes alinhadas e bem-intencionadas. Enquanto alguns priorizam o dinamismo e a clareza, decidindo logo de início para refinar depois, outros preferem confirmar o alinhamento e mitigar riscos antecipadamente. Sem uma coordenação deliberada, essas abordagens distintas podem resultar em mal-entendidos ou esforços adicionais.

**Este guia foi elaborado em colaboração com a Global Business Culture**, uma consultoria especializada em práticas de negócios interculturais, e oferece considerações práticas de conscientização cultural para apoiar profissionais que atuam em ambientes globais. Seu objetivo principal é promover uma comunicação intercultural eficaz, esclarecendo expectativas e estilos de trabalho em diferentes contextos. Ao fazê-lo, busca reduzir a probabilidade de mal-entendidos, apoiar o engajamento em discussões e negociações sensíveis e ajudar os profissionais a conduzir interações complexas com maior confiança.

Por fim, o guia também visa contribuir para a preservação de relacionamentos profissionais de longo prazo, promovendo uma comunicação mais clara, uma colaboração mais construtiva e um alinhamento mais consistente entre culturas.



# O significado de '*Cultura*' em um contexto de negócios

**No ambiente de negócios global, a cultura envolve a forma como as pessoas se comunicam e compartilham informações, como as decisões são tomadas e validadas, como a autoridade e a hierarquia são percebidas, como o risco, a incerteza e as mudanças são geridos, e como a confiança e os relacionamentos são construídos.** Isso se manifesta, frequentemente, em quem deve assumir a responsabilidade: quem fala, quem decide, o que é considerado evidência suficiente e como o risco é administrado. O mesmo comportamento pode ser visto de maneiras muito diferentes, dependendo da cultura do grupo.

É essencial reconhecer que a cultura vai além da nacionalidade; engloba expectativas compartilhadas e padrões comportamentais que podem parecer intuitivos para um grupo, mas desconhecidos ou inesperados para outro. **O risco mais significativo na colaboração global surge ao presumir que os outros compartilham nossas perspectivas, interpretam as mensagens como nós e aderem aos mesmos padrões profissionais.**

Este guia apresenta um modelo prático para ajudar a identificar e gerir essas diferenças, promovendo interações de negócios internacionais mais bem-sucedidas e sustentáveis.



# Como entender diferenças culturais na prática

Para tornar as diferenças culturais mais fáceis de serem reconhecidas e geridas, este guia utiliza três dimensões culturais fundamentais. Essas dimensões não rotulam indivíduos ou países. Em vez disso, ajudam a explicar padrões comuns de comportamento profissional.

Essas dimensões são particularmente úteis em reuniões e negociações, discussões regulatórias, colaborações transfronteiriças e conversas de feedback e desempenho.

## As três dimensões são:



# 1 Distância de poder

## Hierarquia, autoridade e tomada de decisão

**A distância de poder refere-se ao quão confortáveis as pessoas se sentem com a hierarquia e com os níveis desiguais de autoridade em ambientes profissionais.**

Reflete se as pessoas aceitam diferenças de poder e status, e como isso afeta a forma como interagem com líderes, colegas e subordinados. Esse conceito ajuda a explicar como as decisões são tomadas, como a informação flui e se os funcionários se sentem à vontade para expressar suas opiniões em diferentes níveis dentro da organização ou durante uma reunião de negócios.

**Em contextos de menor distância de poder**, as hierarquias tendem a ser mais horizontais, as discussões abertas e debates são incentivados, e questionar líderes seniores é frequentemente visto como construtivo. Em contextos de maior distância de poder, a hierarquia é claramente definida, espera-se que os líderes guiem as discussões e decisões, e desafiar abertamente a liderança é frequentemente evitado.



### Por que isso importa nos negócios globais

A distância de poder influencia quem fala primeiro nas reuniões, quem se espera que tome decisões, como o desacordo é expresso e como o silêncio ou a hesitação são interpretados.

Por exemplo, nos Estados Unidos, é comum um profissional de cargo mais júnior falar e debater ideias abertamente, enquanto na China desafios públicos a líderes seniores são raros e espera-se deferência. No Brasil, a hierarquia varia, mas a senioridade costuma importar nas instituições; na Alemanha, definições claras de funções moldam a participação. Na Índia, é comum demonstrar deferência a autoridades e pessoas em posições hierárquicas mais elevadas em ambientes formais; e, na França, a dinâmica das reuniões é moldada pela formalidade e pela hierarquia.



### **Riscos comuns**

Os riscos comuns incluem o silêncio ser confundido com concordância, desafios diretos serem percebidos como falta de respeito e profissionais de nível mais júnior omitirem informações críticas.



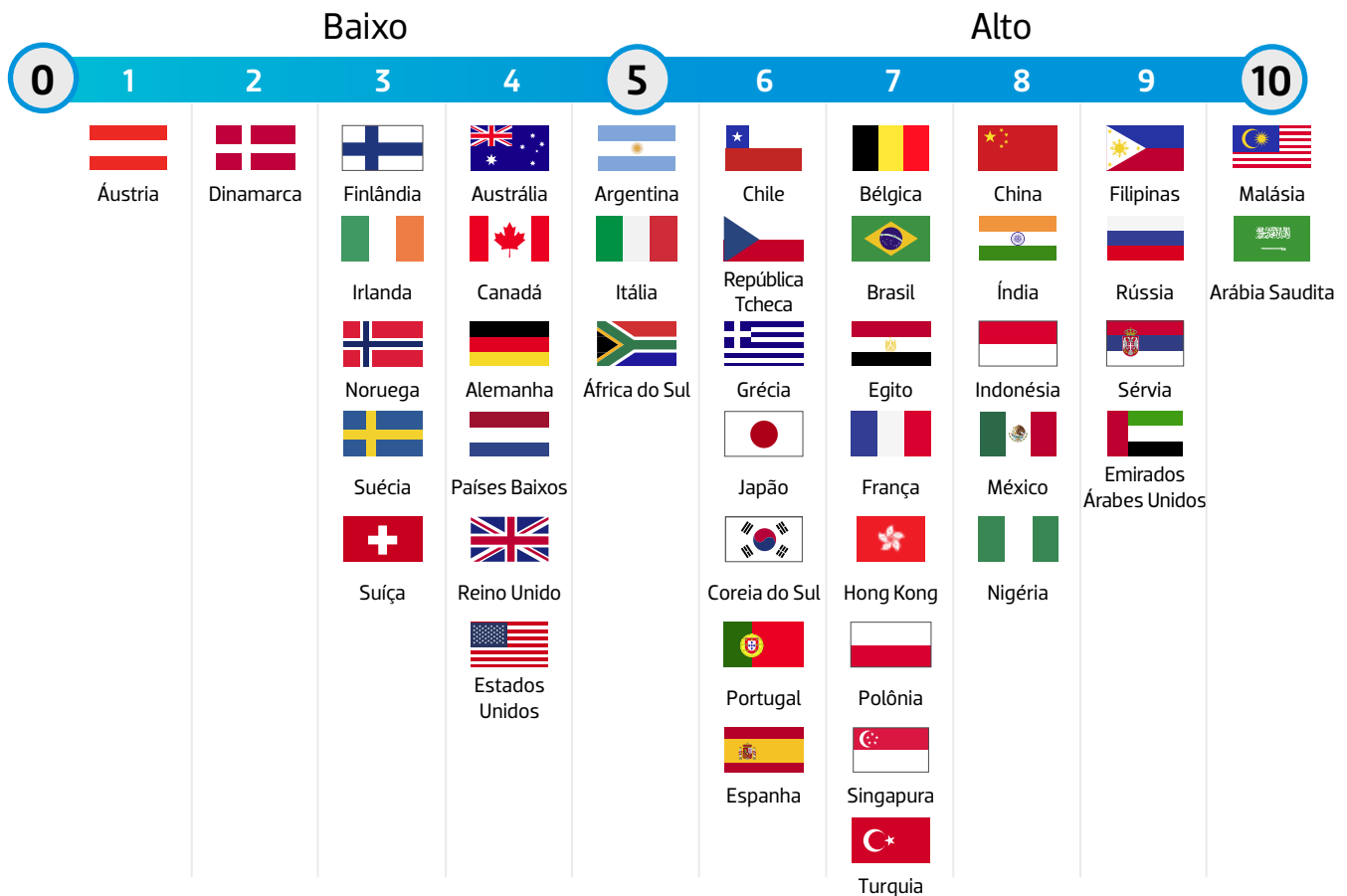
### **Reflexão prática**

Antes de uma reunião internacional, considere quem se espera que lidere a discussão, quão confortáveis os participantes estarão para falar abertamente e como as decisões são tipicamente confirmadas.



Ao interagir com parceiros com maior distância de poder, use canais privados para expor preocupações e confirme acordos por escrito para evitar interpretações equivocadas.

## Distância de poder: comparação entre países



### Cenário de exemplo: Estados Unidos

**Impacto no negócio:** Interpretar participação ativa como desacordo



#### Situação

Uma instituição brasileira apresenta uma proposta a uma instituição dos EUA, e profissionais de nível mais júnior da equipe americana questionam abertamente premissas e contestam detalhes; os participantes brasileiros interpretam isso como um desacordo interno.

#### O que deu errado

As preocupações levantadas pelos participantes juniores visam melhorar a proposta, mas os brasileiros as percebem como disruptivas ou inadequadas, o que

prejudica a confiança e o ritmo da negociação.

#### Sugestões práticas para profissionais brasileiros

Espere participação aberta em todos os níveis, incluindo membros mais juniores da equipe; encare perguntas e questionamentos como parte da tomada de decisão, e não como oposição; esclareça quem detém a autoridade final para decidir; e trate as preocupações levantadas durante a reunião, em vez de esperar por uma confirmação da liderança sênior.

## Individualismo

### Responsabilidade, relacionamentos e estilo de comunicação

O individualismo descreve se as pessoas se veem principalmente como indivíduos independentes ou como parte de um grupo, moldando a forma como abordam a responsabilidade, os relacionamentos e a comunicação em contextos profissionais.

Em contextos de menor individualismo, a responsabilidade coletiva é priorizada, a comunicação pode ser mais indireta e contextual, e a manutenção da harmonia e dos relacionamentos é importante; já em contextos de maior individualismo, a responsabilidade pessoal e a prestação de contas são enfatizadas, a comunicação tende a ser direta e explícita, e o feedback é frequentemente claro e objetivo.



#### Por que isso importa nos negócios globais

O individualismo afeta os estilos de negociação, as conversas sobre feedback e desempenho, a responsabilidade por tarefas e decisões, e as expectativas em torno da construção de relacionamentos.

Por exemplo, profissionais nos Estados Unidos tendem a enfatizar a responsabilidade individual e o feedback direto, enquanto interlocutores chineses normalmente priorizam a harmonia do grupo e a construção de relacionamentos. No Brasil, relações pessoais e lealdade à equipe são importantes; na Alemanha, espera-se clareza nos papéis individuais e nas responsabilidades por escrito. Na Índia, relacionamentos e consenso do grupo muitas vezes orientam as decisões; e, na França, valorizam-se a expertise individual e o debate analítico.



### **Riscos comuns**

Os riscos comuns incluem o feedback ser percebido como muito brusco ou muito vago, desalinhamento em relação à responsabilização e desgaste nos relacionamentos causado por um foco exclusivo nas tarefas.



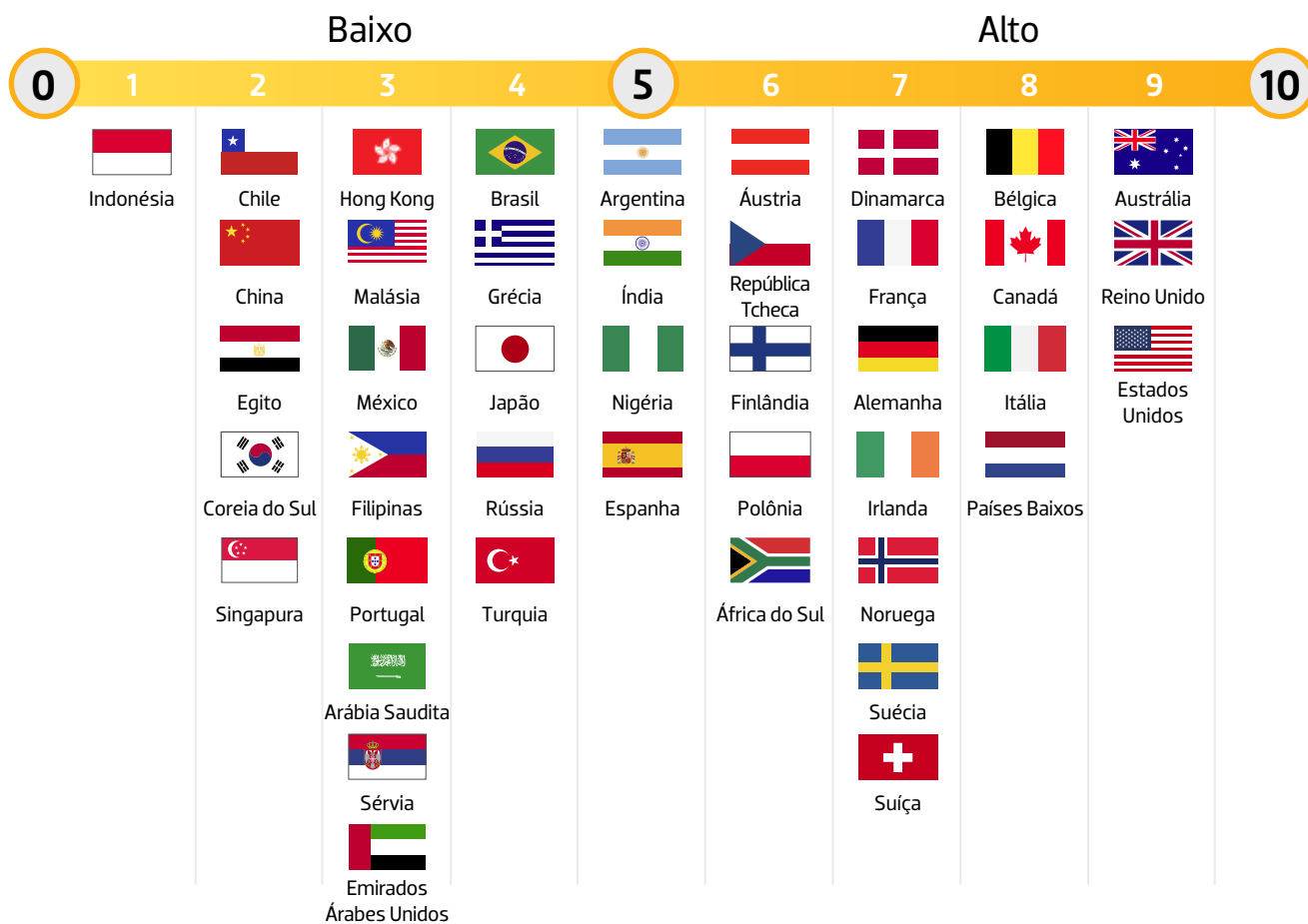
### **Reflexão prática**

Antes de dar feedback ou negociar, considere se a comunicação direta é esperada ou se deve ser suavizada, se a construção de relacionamentos faz parte do processo e como a responsabilidade costuma ser compartilhada.



Ao trabalhar com parceiros coletivistas, invista tempo em construção de relacionamento antes de pressionar por detalhes contratuais; ao trabalhar com interlocutores individualistas, documente responsabilidades específicas e entregas.

## Individualismo: comparação entre países



### Cenário de exemplo: Alemanha

**Impacto no negócio:** Responsabilidade individual e clareza



#### Situação

Equipes brasileiras enfatizam a colaboração e a responsabilidade compartilhada pelo grupo, enquanto parceiros alemães esperam responsabilização individual claramente definida e entregas mensuráveis.

#### O que deu errado

A falta de clareza sobre quem é responsável aumenta a percepção de risco e desacelera as aprovações.

#### Sugestões práticas para profissionais brasileiros

Defina com clareza os papéis individuais e as entregas mensuráveis, forneça documentação por escrito cobrindo responsabilidades e prazos, encare perguntas diretas como uma forma de gerar clareza, e não como crítica, e equilibre a construção de relacionamentos com uma responsabilização estruturada.

## 3 Aversão à incerteza

### Risco, estrutura e conforto com a ambiguidade

**Aversão à incerteza descreve o grau de conforto das pessoas com ambiguidade, risco e mudança, bem como sua preferência por estrutura, regras e procedimentos claros.** Molda a forma como as pessoas reagem a novas situações, mudanças inesperadas e informações incompletas, determinando se tendem a abraçar a flexibilidade e a experimentação ou a buscar planejamento detalhado e diretrizes formais.

Em culturas com menor aversão à incerteza, valorizam-se a flexibilidade e a adaptabilidade. Decisões podem ser tomadas com informações incompletas, e a experimentação é mais aceita. Em culturas com maior aversão à incerteza, valorizam-se a estrutura, as regras e o planejamento detalhado. Preparação e documentação são essenciais, e as decisões podem levar mais tempo, mas transmitem maior segurança.



#### Por que isso importa nos negócios globais

A aversão à incerteza influencia discussões e aprovações regulatórias, expectativas de gestão de risco, cronogramas de projetos e documentação, e respostas às mudanças ou dados incompletos.

Por exemplo, nos Estados Unidos, costuma-se aceitar decisões rápidas, mesmo com detalhes ainda em evolução, enquanto a Alemanha valoriza documentação robusta e processos claros; na Índia, pode haver adaptabilidade na execução, mas espera-se negociação iterativa; no Brasil, em geral, buscam-se soluções práticas com flexibilidade integrada; na China, enfatizam-se aprovações formais e documentação cuidadosa; e, na França, espera-se fundamentação detalhada e segurança regulatória.



## **Riscos comuns**

Os riscos comuns incluem a percepção de falta de preparo, frustração com questionamento extensivo e tensão entre velocidade e cautela.

Em equipes multiculturais, a percepção de falta de preparo pode surgir quando alguns esperam documentação abrangente, enquanto outros estão confortáveis em avançar com menos detalhes.

Da mesma forma, questionamentos extensos durante reuniões podem ser interpretados por alguns como falta de confiança ou escrutínio desnecessário, em vez de um desejo de obter clareza e agir com rigor. A tensão entre aqueles que preferem decisões rápidas e flexíveis e aqueles que buscam avaliação cuidadosa e mitigação de riscos pode levar a mal-entendidos, atrasos ou até conflitos.

Esses riscos reforçam a importância de adotar a abordagem correta em relação a risco e estrutura nas interações globais.



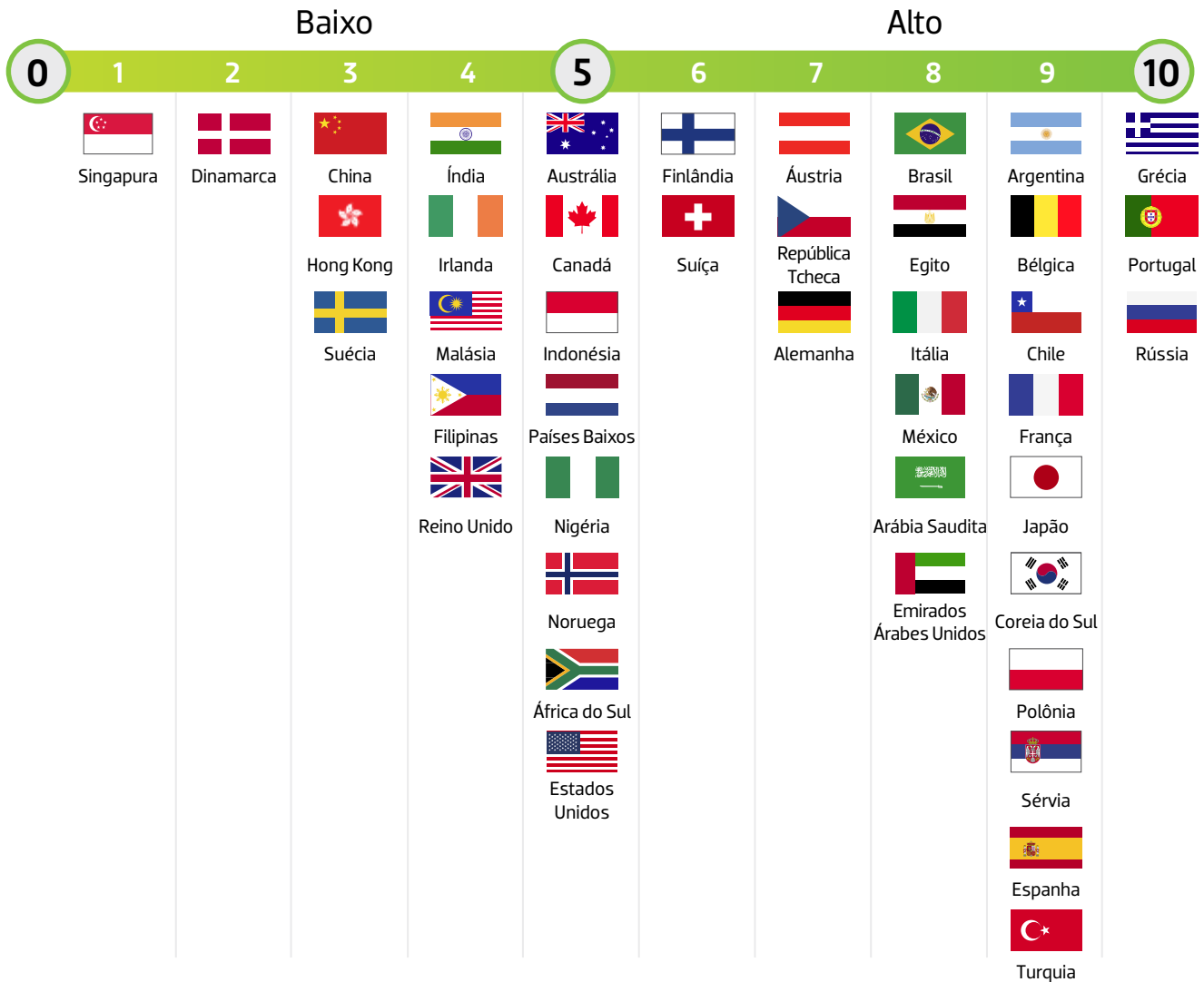
## **Reflexão prática**

Antes de propor prazos ou mudanças, pergunte quanto detalhamento é esperado desde o início, se há espaço para flexibilidade e como o risco é percebido nesse contexto.



Defina desde o início os processos de governança e de mudanças, para que todos entendam o que constitui uma mudança formal e o que é apenas um ajuste operacional.

## Aversão à incerteza: comparação entre países



### Cenário de exemplo: Índia

**Impacto no negócio:** Gerir mudanças inesperadas após acordo



#### Situação

É assinado um contrato com escopo e expectativas de conformidade definidos, mas, durante a execução, a equipe indiana apresenta novos fatores e espera flexibilidade, enquanto as equipes brasileiras insistem na adesão estrita ao acordo original.

#### O que deu errado

Diferenças nas expectativas em torno da flexibilidade geram tensão e

desaceleram a execução.

#### Sugestões práticas para profissionais brasileiros

Diferencie ajustes operacionais de mudanças formais de escopo, incentive a comunicação antecipada de riscos ou dependências emergentes, incorpore flexibilidade estruturada aos processos de governança e de mudanças, e use registros escritos das alterações para preservar a certeza sem impedir a adaptação.



# Estilos de comunicação entre culturas

As diferenças no estilo de comunicação estão entre as fontes mais comuns de mal-entendidos em ambientes globais. As principais áreas de variação incluem a comunicação direta ou indireta, o uso de contexto e informações de base, a interpretação do silêncio, de pausas, de sinais não verbais e diferentes formas de expressar discordância.

O que parece claro e eficiente em uma cultura pode soar abrupto ou pouco claro em outra.

## Orientação prática

É importante não presumir que silêncio signifique concordância. Confirme o entendimento sem soar confrontacional, ajuste o tom e a estrutura à sua audiência e permaneça atento tanto às mensagens implícitas quanto às declarações explícitas.

Por exemplo, interlocutores nos Estados Unidos costumam preferir mensagens concisas e diretas; interlocutores chineses e indianos podem usar mais pistas contextuais e valorizar frases que preservem a imagem das partes envolvidas; colegas franceses podem debater de forma analítica e esperar precisão; e os brasileiros frequentemente recorrem ao contexto relacional e à construção narrativa.



Na dúvida, encerre as reuniões com um breve resumo verbal dos próximos passos acordados e envie um follow-up escrito e conciso depois.

## Cenário de exemplo: França



**Impacto no negócio:** *Comunicação direta vs relacional*

### Situação

Executivos brasileiros se comunicam de forma relacional e rica em contexto, enquanto interlocutores franceses questionam ideias de maneira direta e analítica, o que leva os brasileiros a perceberem isso como crítica excessiva.

### O que deu errado

A má interpretação das intenções desacelera o alinhamento e gera atritos.

### Sugestões práticas para profissionais brasileiros

Esperar questionamentos diretos como parte da resolução de problemas, exponha as mensagens principais e os riscos de forma clara e concisa, confirme o entendimento verbalmente e por escrito, e use resumos estruturados das reuniões para evitar ambiguidades.



# Reuniões, etiqueta e protocolo de negócios

As expectativas em torno de reuniões variam significativamente entre culturas e são fortemente influenciadas pelas três dimensões culturais: distância de poder, individualismo e aversão à incerteza. Áreas comuns de diferença incluem o nível de formalidade e o uso de títulos, a ordem das apresentações, o papel de participantes mais seniores, as expectativas em relação à pontualidade e à preparação, os materiais de reunião e o grau de detalhamento esperado.

## Orientação prática

Antes das reuniões, os participantes devem revisar papéis e senioridade dos participantes da reunião, preparar a documentação adequada e consultar informações relevantes sobre o país.

Durante as reuniões, é importante observar a dinâmica de participação, adaptar as abordagens de comunicação conforme apropriado e garantir que as decisões não sejam tomadas de forma apressada, especialmente em contextos nos quais a construção de consenso é valorizada.

Por exemplo, nos Estados Unidos e na Alemanha, pontualidade e uma estrutura guiada por agenda pré-definida são comuns; na China e na Arábia Saudita, cumprimentos formais e o reconhecimento da senioridade dos participantes da reunião são importantes; no Brasil, as reuniões frequentemente incluem mais tempo inicial para interação relacional; e, na França, debate robusto e rigor intelectual são a norma.



Confirme os objetivos da reunião no convite e inclua uma agenda breve e os pontos de decisão esperados.

## Cenário de exemplo: Arábia Saudita

**Impacto no negócio:** *Formalidade e hierarquia nas reuniões*

### Situação

Executivos brasileiros começam com apresentações informais e passam rapidamente à discussão de negócios, enquanto interlocutores sauditas esperam cumprimentos formais, reconhecimento dos líderes seniores presentes e um momento inicial de construção de relacionamento. Os papéis e a hierarquia não são claramente reconhecidos antes do início da discussão.

### O que deu errado

A reunião parece apressada e informal

demais, o que reduz o engajamento e atrasa as decisões.

### Sugestões práticas para profissionais brasileiros

Abra as reuniões de maneira formal e reconheça primeiro os participantes mais seniores presentes, reserve tempo para a construção de relacionamento antes de passar aos temas de negócios, use os títulos adequados e respeite a ordem de fala, e confirme os próximos passos e as decisões de forma respeitosa.



# Negociação e gestão de relacionamentos

Os estilos de negociação variam entre culturas em termos de ritmo e estrutura, da ênfase em relacionamentos ou em tarefas, da disposição para expressar discordância e das expectativas em torno de flexibilidade e concessões.

Em algumas culturas, a confiança deve ser estabelecida antes que o progresso seja possível. Em outras, a confiança se desenvolve por meio da execução eficaz das tarefas.

## Orientação prática

É importante não interpretar a resistência como uma rejeição definitiva. Reconheça quando pode ser necessário contexto adicional e procure um equilíbrio entre clareza e sensibilidade relacional.



- ▶ Com participantes americanos, apresente uma proposta de valor concisa e termos claros;
- ▶ Com participantes chineses, invista em reuniões recorrentes e na construção de relacionamento;
- ▶ Com interlocutores brasileiros, combine proximidade pessoal com propostas práticas;
- ▶ Com parceiros alemães, forneça contratos precisos e matrizes de responsabilidade;
- ▶ Com parceiros indianos, esteja preparado para uma negociação iterativa e garantias baseadas no relacionamento;
- ▶ Com participantes franceses, prepare-se para debate analítico e fundamentação técnica sólida.

## Cenário de exemplo: Estados Unidos



**Impacto no negócio:** Ritmo e expectativas de decisão

### Situação

Brasileiros começam pela construção de relacionamento e por uma discussão contextual, enquanto clientes americanos preferem passar rapidamente a termos concretos e decisões, e respostas que parecem cautelosas podem ser percebidas como indecisas.

### O que deu errado

A percepção de falta de preparo enfraquece a credibilidade e atrasa as decisões.

### Sugestões práticas para profissionais brasileiros

Comece com um resumo executivo conciso que apresente o pedido, os principais números e a decisão necessária; passe rapidamente do relacionamento às propostas concretas; prepare respostas claras sobre prazos, preços e escopo; e confirme as decisões ao fim das reuniões, verbalmente e por escrito.



# Feedback entre culturas

O feedback é uma das áreas mais sensíveis da colaboração intercultural. As diferenças incluem a forma de transmitir a mensagem (de maneira direta ou indireta), o tipo de feedback dado (em público ou em privado), o foco no impacto individual ou coletivo, bem como o tom emocional e a linguagem utilizados.

## Orientação prática

Ao dar feedback, ajuste a estrutura e o tom à sua audiência. Concentre-se em comportamentos e resultados, leve em conta a hierarquia dos participantes presentes, preserve o profissionalismo e o respeito, e entenda como o feedback costuma ser dado no contexto local.

Por exemplo, nos Estados Unidos a comunicação do feedback costuma ser direta e ligada ao desempenho individual; no Japão, tende a ser indireta e reservada para preservar a harmonia; na Alemanha, é direta e baseada em fatos; no Brasil, pode ser mais relacional e contextual; na Índia, pode ser suavizada em respeito à hierarquia; e, na França, pode ser franca e analítica.

## Diferenças culturais na comunicação de negócios



Pode ser mais relacional e contextual



Indireta e reservada para preservar a harmonia



Direta e baseada em fatos



Direta e ligada ao desempenho individual



Pode ser suavizada em respeito à hierarquia



Franca e analítica



Adapte seu estilo de comunicação à cultura local, associe qualquer crítica a próximos passos específicos e acionáveis e expresse apoio de longo prazo para o desenvolvimento ao dar feedback em contextos interculturais.

### Cenário de exemplo: Japão

**Impacto no negócio:** *Entregar feedback através das hierarquias*



#### Situação

Executivos brasileiros dão feedback franco e direto durante discussões em grupo, enquanto interlocutores japoneses preferem que o feedback seja sutil, indireto e dado em privado — críticas públicas geram desconforto, especialmente quando há hierarquia envolvida.

#### O que deu errado

Parceiros japoneses tornam-se menos participativos e evitam levantar preocupações, o que desacelera a

resolução de problemas e a colaboração.

#### Sugestões práticas para profissionais brasileiros

Ofereça feedback construtivo em privado, especialmente quando houver participantes seniores presentes; use uma formulação indireta e concentre-se no processo ou nos resultados, em vez de nas pessoas; introduza pontos sensíveis de forma gradual, e não abrupta; e faça um follow-up por escrito com próximos passos de apoio e objetivos compartilhados.

# Aspectos sociais e simbólicos da cultura de negócios

Pequenos gestos simbólicos podem ter grande significado em contextos internacionais. As principais áreas incluem a troca de presentes e lembranças, códigos de vestimenta, normas de cortesia e o comportamento fora das reuniões formais.

## Orientação prática

É importante consultar os costumes específicos de cada país em caso de dúvida e evitar premissas baseadas na experiência pessoal. Quando não tiver certeza, procure orientação de forma discreta.

### Cenário de exemplo: China



**Impacto no negócio:** Primeiras impressões e sinais profissionais

#### Situação

Brasileiros chegam com traje business casual e trocam cartões de forma informal, enquanto interlocutores chineses esperam vestimenta formal e uma etiqueta mais estruturada, e a informalidade pode ser interpretada como falta de respeito.

#### O que deu errado

As impressões iniciais enfraquecem a confiança e a boa relação entre as partes.

#### Sugestões práticas para profissionais brasileiros

Vista-se de forma conservadora em ambientes formais de negócios, troque cartões de visita com respeito e observe o protocolo, escolha presentes discretos e culturalmente apropriados, e depois envie uma mensagem formal de agradecimento.



## Principais conclusões

### **A consciência cultural**

é uma competência central nos negócios, não um complemento opcional.

### **A maioria dos mal-entendidos**

decorre de expectativas não verbalizadas.

### **As três dimensões culturais**

oferecem uma forma prática de analisar situações.

### **Consciência**

adaptação e curiosidade reduzem riscos e constroem confiança.

## Expediente

# Navegando diferenças culturais em negócios globais

Como a cultura influencia decisões,  
negociações e relações profissionais



### Endereço

Rio de Janeiro  
Praia de Botafogo, 501 - 704,  
Bloco II, Botafogo,  
Rio de Janeiro, RJ  
CEP: 22250-911  
Tel: (21) 2104-9300

São Paulo  
Av. Doutora Ruth Cardoso, 8501,  
21º andar, Pinheiros  
São Paulo, SP  
CEP: 05425-070  
Tel: (11) 3471 4200

### Presidente

Carlos André

### Diretores

Adriano Koelle, Andrés Kikuchi,  
Aquiles Mosca, Carlos Takahashi,  
César Mindof, Eduardo Azevedo, Eric Altafim,  
Fernanda Camargo, Fernando Rabello, Flavia  
Palacios, Giuliano De Marchi,  
Gustavo Pacheco, Julya Wellisch, Luiz Sorge,  
Pedro Rudge, Roberto Paolino, Roberto Paris,  
Rodrigo Azevedo, Rubens Henriques,  
Sergio Bini, Teodoro Lima e Zeca Doherty

### Comitê Executivo

Amanda Brum, Eliana Marino,  
Francisco Vidinha, Guilherme Benaderet,  
Lina Yajima, Marcelo Billi, Soraya Alves,  
Tatiana Itikawa, Thiago Baptista e  
Zeca Doherty

### Coordenação

Ana Flávia Lopes

### Apoio técnico

Gustavo Ortolan  
Andrina Alves

### Análise

Global Business Culture

### Tradução

Alessandra Ribeiro

### Projeto gráfico

Proxima Centauri



**ANBIMA**

[www.anbima.com.br](http://www.anbima.com.br)