



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

SHEILA BORGES FARIAS

**QUESTÕES DO GÊNERO NAS NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS
INTERNACIONAIS: DAS AMÉRICAS À ORLA DO PACÍFICO**

Tubarão

2011

SHEILA BORGES FARIAS

**QUESTÕES DO GÊNERO NAS NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS
INTERNACIONAIS: DAS AMÉRICAS À ORLA DO PACÍFICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de bacharel.

Orientadora: Terezinha Damian Antonio, Msc.

Tubarão

2011

SHEILA BORGES FARIAS

**QUESTÕES DO GÊNERO NAS NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS
INTERNACIONAIS: DAS AMÉRICAS À ORLA DO PACÍFICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de bacharel.

Nota disciplina:

Nota apresentação:

Nota final:

Tubarão, 03 de novembro de 2011.

Professora e Orientadora Terezinha Damian Antônio Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Valdirene da Silva Campos Mda.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Renata Goulart Fernandes Esp.
Universidade Do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a **Deus**, pois sem Ele nada seria possível. Dedico também a duas pessoas **Sebastião e Rosimeri**, que em nenhum momento mediram esforços para a realização dos meus sonhos, que me guiaram pelos caminhos corretos, me ensinaram a fazer as melhores escolhas, me mostraram que a honestidade e o respeito são essenciais à vida e que devemos sempre lutar pelo que queremos. A eles devo a pessoa que me tornei, sou extremamente feliz e tenho muito orgulho por chamá-los de pai e mãe. Ao meu irmão **Diego**, ao meu esposo **Junior** e meu filho **Vitor** que me ajudaram muito nesta conquista. AMO VOCÊS.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão.

A Deus, por sua sabedoria infinita, Seu amor transbordante e paciente comigo. Nele depus meus temores e certezas para a realização deste trabalho, cujo esforço devolvo para que Sua vontade seja feita.

Aos meus pais, Sebastião e Rosimeri, agradeço pela vida, pelo exemplo de luta e esperança, por terem sido de contínuo apoio em todos estes anos, ensinando-me, principalmente, a importância da construção e coerência de meus próprios valores. A meu esposo Junior meu companheiro nesta trajetória, ao meu filho Vitor minha vida, a eles meu muito obrigado, pois souberam compreender a fase a qual estava passando. E ao meu irmão Diego que me ajudou muito nesta etapa da minha vida.

Agradeço a Professora Terezinha Damian por ter aceitado mais este desafio e, junto comigo, lado a lado, ter me orientado de tal modo que meus pensamentos e atitudes fossem conduzidos para cada dia eu assumisse com coragem a empreitada. Por conferir prestígio e valor a meu trabalho.

Aos Professores do curso de Relações Internacionais da UNISUL, obrigado pela competência e dedicação ao apontar caminhos e formas de colocar luz naquilo que ainda não está satisfatoriamente resolvido.

Enfim, que Deus recompense a cada um dos que rezaram por mim, aos que se alegraram com minhas glórias, aos que choraram e enfrentaram comigo os problemas surgidos nesta jornada.

RESUMO

Com a evolução cada vez mais acelerada da globalização, os países, e consequentemente as empresas, vêm se integrando na mesma velocidade, de forma a aumentarem suas relações internacionais e o intercâmbio de informações. Porém, o ponto mais importante desse relacionamento é a cultura do país com o qual se está negociando e é considerada importante pelo simples fato de que seu desconhecimento pode levar a perder tudo. O presente trabalho tem por objetivo geral mostrar como se manifestam as questões do gênero nas negociações empresariais internacionais. Foi analisada a cultura de cada região do globo como: Europa Ocidental, Europa Oriental, América do Norte, América Latina, Oriente Médio, África do Norte, Ásia e Orla do Pacífico e África ao sul do Saara. Como a mulher é vista por esses países na mesa de negócios, como ela é tratada e se isso interfere no resultado final da negociação. A diversidade cultural é muito grande dentro do nosso próprio país, imagina ao ampliarmos isto em nível mundial, por este fato, não se deve nunca deixar de estudar a cultura do país com o qual vai se negociar. Assim como os hábitos, costumes e culturas que permeiam todas as negociações internacionais funcionam como fatores capazes de facilitar ou dificultar os bons resultados. Os resultados mostram que a cultura de um país é um fator determinante no processo de negociações internacionais e assim, torna-se fundamental o seu conhecimento de maneira clara por parte dos negociadores, para obter melhores resultados nas negociações e não se indispor com o país anfitrião. O estudo mostrou que a mulher em alguns países é aceita na mesa de negociação e em outros não. A pesquisa foi desenvolvida através do método qualitativo por meio de pesquisa bibliográfica.

Palavras-chaves: Negociação. Cultura. Gênero.

RESUMEN

Con la evolución cada vez más acelerada de la globalización, los países, y consecuentemente las empresas, vienen integrándose en la misma velocidad, de forma a aumentar sus relaciones internacionales y el intercambio de informaciones. Sin embargo, el punto más importante de ese relacionamiento es la cultura del país con el cual se está negociando y es considerada más importante por el simple hecho de su desconocimiento puede llevar todo a perder. Este presente trabajo tiene el objetivo general es mostrar la manera de expresar las cuestiones de género en las negociaciones comerciales internacionales. Fue analizado la cultura de cada región como: Europa Occidental, Europa Oriental, América del Norte, América Latina, Oriente Medio, África del Norte, Asia y Orla do Pacífico y África al sur del Sahara . Cómo la mujer es vista por estos países en la mesa de negocio, cómo se trata y el simple hecho de ser mujeres para negociar si ésta interfiere con el resultado final de la negociación. La diversidad cultural es muy grande en nuestro propio país, imagina por la ampliación de todo el mundo, por este hecho, nunca se debe dejar de estudiar la cultura del país con el cual se negociará, así como los hábitos, costumbres y culturas que impregnan todas las negociaciones internacionales, actúan como factores que facilitan o dificultan los buenos resultados. Los resultados muestran que la cultura de un país es un factor determinante en el proceso de las negociaciones internacionales y por lo tanto se hace imprescindible el conocimiento claro de los negociadores para lograr mejores resultados en las negociaciones y no enajenar con el país anfitrión. El estudio mostró que las mujeres en algunos países se aceptan en la mesa de negociaciones y en otro no. La pesquisa fue desarrollada a través del método cualitativo a través de búsqueda bibliográfica.

Palabras-claves: Negociación. Cultura. Género

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 GLOBALIZAÇÃO.....	16
2.1.1. Globalização moderna	17
2.1.2 Globalização imaginada.....	18
2.1.3 Comunidade imaginada	19
2.2 CULTURA	20
2.2.1. Conceito.....	20
2.2.2 Multiculturalismo	22
2.2.3. Cultura global.....	23
2.2.4 Cultura híbrida.....	25
2.3 NEGOCIAÇÃO	26
2.3.1 Negociação	26
2.3.2 Negociação internacional	27
2.3.3 Estratégias de negociação.....	28
2.3.4 Técnicas de negociação	29
2.3.5 Habilidades de negociação	30
2.4 DIFERENÇAS CULTURAIS x NEGOCIAÇÕES.....	31
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
3.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE AS QUESTÕES DO GÊNERO	35
3.1.1. Diferença entre sexo e gênero.....	35
3.1.2 A mulher na sociedade moderna.....	37
3.1.3 A mulher contemporânea	39
3.2 QUESTÕES DO GÊNERO NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS.....	41
3.3. A MULHER NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS NOS DIVERSOS PAÍSES.....	43
3.3.1 Europa Ocidental.....	43
3.3.1.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:	44
3.3.1.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades para negociar:.....	45
3.3.2 Europa Oriental.....	46

3.3.2.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:	47
3.3.2.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades nas negociações:	47
3.3.3 América Latina	48
3.3.3.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:	48
3.3.3.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades nas negociações:	49
3.3.4 América do Norte	49
3.3.5 Oriente Médio e África do Norte.....	50
3.3.5.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:	51
3.3.5.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades nas negociações:	51
3.3.6 Ásia e Orla do Pacífico.....	52
3.3.6.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:	52
3.3.6.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades nas negociações:	53
3.3.7 África ao sul do Saara.....	54
3.3.7.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:	55
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	55
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
5 REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

Este relatório de pesquisa tem por tema: Questões do gênero das negociações empresariais internacionais: das Américas à Orla do Pacífico. Como linha de pesquisa: cultura, comunicação e novas tecnologias.

A globalização criou novas exigências para o mercado de trabalho e está impondo a todos a necessidade de um contínuo aperfeiçoamento na vida pessoal e profissional. O acelerado processo de integração dos Estados, das economias, o avanço das tecnologias está diminuindo cada vez mais a distância entre os países.

Globalização é o fenômeno de abertura da economia com resultado nas trocas de mercadorias, intensificação dos movimentos de capitais, circulação de pessoas, do conhecimento e da informação proporcionado pela abertura das fronteiras e pelo avanço tecnológico ao comércio exterior. Este processo de globalização vem se intensificando nas últimas décadas. As pessoas recebem informação em tempo real, sabem tudo o que acontece no outro lado do mundo.

Os rápidos acontecimentos e mudanças na sociedade global fazem com que as empresas e pessoas procurem saber mais sobre as características e peculiaridades das negociações internacionais.

Negociação é um processo de busca por aceitação de ideias, propósitos e interesses visando chegar a um acordo entre as partes envolvidas. Uma negociação é internacional quando os interessados são pessoas ou empresas de países distintos. As negociações estão presentes no dia-a-dia das pessoas.

As diversidades de acordos empresariais internacionais fizeram com que cada vez mais as pessoas desenvolvam habilidades e estratégias de negociação. Por essas razões é necessário conhecer o comportamento dos outros países, respeitando seus costumes, tradições e formas de atuar, pois as coisas não têm o mesmo significado e os comportamentos não são os mesmos em todos os lugares do mundo. O que é normal aqui no Brasil pode ser considerado uma ofensa em países do Oriente Médio, por exemplo.

Os negociadores devem estar atentos as diferenças culturais em uma negociação internacional, pois ela pode levar tanto ao sucesso como ao fracasso. O objetivo de uma negociação é a satisfação para ambos os lados, sendo de extrema

importância saber sobre as necessidades e interesses da pessoa com a qual se está negociando.

A relação entre os países depende consideravelmente da superação das diferenças culturais existentes entre eles. Pode sim haver um relacionamento cordial e amigável entre países, mesmo tendo interesses conflitantes entre si, basta apenas que haja respeito.

Embora as distâncias entre os países tenham diminuído, no que se dizem respeito a acordos internacionais, as distâncias culturais e sociais ainda continuam enormes. Para socializar com culturas diferentes deve-se saber que primeiramente não existem culturas certas ou erradas, porém apenas diferentes. Tornar-se multicultural não quer dizer abandonar a sua identidade ou origem, quer dizer não se tomar como modelo.

As relações internacionais entre os países sempre existiram, porém foram se estreitando ao longo dos anos. Os avanços tecnológicos, bem como a globalização foram fatores que facilitaram as relações exteriores. A globalização criou novas exigências para o mercado de trabalho fazendo com que as pessoas estudassem e pesquisassem mais sobre outros países, sobre a cultura, para expandir seus negócios. Com a abertura das fronteiras as empresas tiveram que melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, pois houve o aumento da concorrência, porque além de ter os concorrentes nacionais agora elas também têm os concorrentes internacionais. Muitos empresários não dão importância para os cuidados que devemos ter quando lidamos com pessoas de outros países, porém o que pode ser banal para nós, brasileiros, pode ser uma ofensa para executivos de outros países e leva até ao fracasso de muitas negociações internacionais.

Num mundo que muda rapidamente é fundamental as organizações demonstrarem agilidade para conquistar vantagem competitiva. O conhecimento e respeito a culturas de outros países e o aproveitamento da compreensão desses aspectos pelos empreendedores pode se constituir em vantagem competitiva.

Nas negociações internacionais, é muito importante conhecer a cultura do país com o qual se está negociando, e esta é uma das razões que justifica esta pesquisa.

Fazer negócios em um meio cultural diferente impõe aos executivos responsáveis pela negociação um dever: o de levar em consideração os aspectos culturais que vão muito além do comportamento exigido pela etiqueta. Quem ignora as peculiaridades dos processos de negociação de cada país pode se visto diante de

surpresas desagradáveis. A construção de um conhecimento cultural faz uma enorme diferença no perfil de um negociador.

O negociador que tem uma percepção cultural ampla, seja por que interagiu com outras culturas ou procurou entendimento da diversidade cultural, tem maior flexibilidade em relação a outras culturas e entende que o respeito à mesma não significa submissão. Significa integração e interação das culturas de tal maneira que os dois lados sintam que tiveram sucesso e foram respeitados na negociação.

Como é de extrema importância se fazer uma pesquisa de mercado quando se quer expandir os negócios de uma empresa e torná-la internacional, o estudo da cultura também tem muita importância numa mesa de negociação.

No que diz respeito à mulher de negócios, em função dos costumes, atitudes e crenças religiosas, em alguns países elas não participam, em outros países, são a maioria na mesa de negociações. Então, sabendo da cultura, uma empresa pode chegar ao sucesso ou ao fracasso de uma negociação pelo simples fato de ser uma mulher ou um homem que foi mandado para representar aquela organização.

Neste sentido, este relatório de pesquisa aborda as questões do gênero nas negociações empresariais internacionais.

Este trabalho tem como pergunta de pesquisa: Como se manifestam as questões do gênero nas negociações empresariais internacionais?

O objetivo geral é mostrar como se manifestam as questões do gênero nas negociações empresariais internacionais.

Os objetivos específicos deste relatório de pesquisa são: realizar a fundamentação teórica sobre o tema, abordando os principais aspectos sobre negociação, cultura, globalização e questões de gênero; destacar as influências da cultura nas negociações internacionais; pesquisar questões do gênero nas negociações internacionais; avaliar a interferência das questões do gênero nos negócios empresariais internacionais e propor recomendações a partir do estudo realizado.

Cabe ressaltar as razões que justificam a realização deste trabalho. A importância desse estudo para a sociedade é que mesmo vivendo em um mundo globalizado, sabe-se que cada país possui a sua cultura. Se dentro do nosso país já é possível detectar situações totalmente diferenciadas, ao ampliarmos esse conceito em níveis além das fronteiras, o ambiente de cada país é sem dúvidas mais complexo,

chegando a defrontar-se com valores e atitudes opostas aos padrões de comportamentos da nossa cultura.

A realização desta pesquisa em uma universidade agrega e amplia os valores a necessidades dos acadêmicos e futuros internacionalistas. O amplo conhecimento desses fatores pode contribuir com participação fundamental em negociações e acordos internacionais.

Para o aluno que está saindo da universidade este tipo de conhecimento é muito importante para o início da sua vida profissional, fazendo com que ele se torne um profissional de sucesso e não perca uma negociação por causa de uma gafe sobre as culturas dos países.

Este estudo também é relevante para as empresas, pois o conhecimento das culturas contribui para o gerenciamento das mudanças nas empresas. Para os negociadores das empresas que trabalham com comércio exterior este tipo de estudo é importante para usar como estratégias de negociação, saber como tem que agir em cada lugar do mundo sem desrespeitar a cultura do país anfitrião.

Para o profissional de relações internacionais que trabalha com o serviço público, organismos internacionais e empresas privadas no relacionamento com outros países, principalmente nas áreas política, jurídica e econômica, este trabalho é importante porque contribui para a sua formação e preparação para lidar com diferentes culturas, ter habilidade para negociar, gostar de ler e refletir assuntos sobre questões nacionais e internacionais. Tudo que acontece na economia de uma parte do mundo afeta os outros países, devido à internacionalização da economia, isso torna indispensável o trabalho do internacionalista. Para o curso de Relações Internacionais este trabalho contribui e serve como base para posteriores pesquisas de outros alunos.

Para as mulheres de negócios conhecerem as culturas dos outros países tem relevância saber onde são os melhores lugares para se negociar, como se comportar, os obstáculos que elas irão enfrentar em cada lugar do mundo. Os modos como deverão se vestir, os lugares que poderão frequentar, maneira como se dirigir as pessoas, enfim, dependendo de cada cultura, as atitudes e comportamentos serão diferentes.

Academicamente este trabalho é essencial para a conclusão da carreira universitária e a consequente obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Dentre os procedimentos metodológicos para a elaboração deste estudo, destacam-se o tipo e o universo de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados. Desta forma, este relatório é uma pesquisa qualitativa. Conforme Rauen (2002), a pesquisa qualitativa não quer provar a existência das relações particulares entre as variáveis. O trabalho busca a descrição do fenômeno estudado e está interessado nas histórias dos eventos e nas suas interdependências. Este tipo de pesquisa quer contribuir com resultados acreditáveis e fidedignos com validade, confiabilidade e ética.

Este estudo está limitado à análise de como as mulheres são tratadas nas negociações internacionais, as características de cada país e como são as negociações em cada continente quanto aos costumes, aos comportamentos, as culturas e peculiaridades de cada um, sempre destacando as questões de gênero.

O universo de pesquisa deste estudo são as questões de gêneros nas negociações empresariais. Os países estudados foram os da Europa Ocidental, Europa Oriental, América do Norte, América Latina, Oriente Médio, África do Norte, Ásia e Orla do Pacífico.

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica, em livros, internet e dissertações. Segundo Rauen (2002) pesquisa bibliográfica opera a partir do material já elaborado, que constitui o acervo bibliográfico da humanidade cuja vantagem é a amplitude de assuntos passíveis de estudo, o que evita substancial consumo de tempo e de recursos da procura das fontes de informação em campo.

Ao final apresenta-se a organização deste trabalho. Ele está dividido em quatro capítulos, sendo subdividido em seções e subseções.

O primeiro capítulo compreende a introdução do trabalho.

O segundo capítulo está dividido em quatro seções. Sendo que a primeira seção, fala sobre a globalização, que esta subdivida em três subseções: a globalização moderna, globalização imaginada e comunidade imaginada. Neste capítulo, foram abordados conceitos e as características de cada tipo de globalização e a importância da globalização. Na segunda seção o tema é a cultura e está dividida em quatro subseções: conceito, multiculturalismo, cultura global, cultura híbrida. Na terceira seção foram destacados conceitos de negociação, negociação internacional, estratégias de

negociação, técnicas de negociação e habilidades de negociação. A quarta seção fala de diferenças culturais x negociação.

O terceiro capítulo destaca a apresentação e análise dos dados. Está dividido em três seções, sendo a primeira os aspectos gerais sobre as questões do gênero que está dividida em três subseções, que inclui a diferença entre sexo e gênero, a mulher na sociedade moderna e a mulher contemporânea. Na segunda seção foram apresentadas as questões do gênero nos negócios internacionais. A terceira seção fala sobre a mulher nas negociações internacionais nos diversos países, especialmente como é o tratamento da mulher em cada região do mundo.

O último capítulo traz a conclusão do estudo e as recomendações a partir do estudo apresentado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GLOBALIZAÇÃO

Para Martinelli, Ventura e Machado (2004) globalização é um conjunto de mudanças que a humanidade está passando. Estas mudanças são decorrentes de um processo antigo e muito longo.

A globalização é um fenômeno de grandes proporções, em que se notam, entre outras coisas, a diminuição das fronteiras e o aumento da interdependência da economia dos países, conforme Lima, Garcia e Carvalho (2011).

Segundo Floriani (2002) a globalização da economia, da tecnologia e da mídia eletrônica aproxima cada vez mais as pessoas, situadas nos pontos mais longínquos do planeta. Porém, isso não quer dizer que deve haver um abandono da identidade nacional e sim que há uma maior flexibilidade em adaptar-se a uma nova situação.

A globalização da economia está promovendo uma forte intensificação do comércio internacional, numa onda que derruba barreiras anteriormente muito sólidas, altera profundamente hábitos de consumo de quase todos os povos do mundo e está levando governos a rever suas políticas econômicas. (BERTELLI, 1998).

Conforme Martinelli, Ventura e Machado (2004) tornar-se global significa expandir, procurar mercados diferentes, atingir outras culturas e países.

O comércio exterior cresceu significativamente nos últimos anos. Este crescimento pode ser observado nos surgimentos de blocos econômicos, na abertura de novos mercados. Para Almeida, Figueredo, Hernandez e Formigoni (2011) as pessoas têm informações em tempo real, dinamizando e aumentando a competitividade mercadológica. A globalização redefiniu noções de espaço e tempo, aproximou países facilitando sua comunicação e relações comerciais.

Para Pinheiro, Damasceno e Gouveia (2011) a abertura das fronteiras ao comércio internacional vinda do processo de globalização proporcionou ao mundo uma série de opções como compra e venda de produtos e serviços e, principalmente, um intercâmbio cultural entre países.

De acordo com Costa (2008) a globalização está cada vez mais aproximando as pessoas, com novas tecnologias de comunicação encurtando distâncias entre países, empresas e pessoas. Isso nos proporciona a falsa impressão de que os indivíduos são iguais e possuem os mesmos pensamentos. A tecnologia aproxima os seres humanos, porém a cultura permanece intocável. De nenhuma maneira podemos julgar pensamentos, sentimentos e ações de outros povos com culturas específicas, pois cada povo pensa e age de acordo com a maneira ao qual vive e não existe cultura certa ou errada, apenas diferentes.

O negociador internacional deve ser uma pessoa flexível para conseguir o sucesso nos negócios. Na história da humanidade, nunca houve tanta necessidade de capacitação para negociação internacional como nos dias atuais. Para sermos eficientes como organizações e como indivíduos dentro destas organizações, devemos pensar globalmente (ACUFF, 2004).

Nos últimos anos as negociações internacionais estão assumindo importância cada vez maior, principalmente com a globalização da economia. O aumento dos acordos entre os mais diversos países, o aumento dos investimentos no exterior, os incentivos dos governos são alguns pontos que levam empresas a exportar, negociar com outros países.

2.1.1. Globalização moderna

Segundo Sousa (2011) a globalização moderna tem permitido de forma fugaz eliminar a distância de tempo e espaço, tem também hegemonizado a forma econômica, política e cultural entre os povos de todo globo. Por outro lado, essa

tecnologia facilita apenas a vida de algumas pessoas. O acesso a essas facilidades não está ao alcance de todos, criando um abismo cada vez mais profundo nas sociedades desse mundo tão moderno e globalizado.

No mundo contemporâneo e globalizado, a tecnologia está cada vez mais sofisticada tem aprimorado e facilitado os meios de comunicação. O rádio, os jornais, as revistas, a televisão e, claro, a internet tem possibilitado um grande fluxo de idéias entre as mais diversas culturas do planeta. (SOUSA, 2011).

Ainda, segundo esta autora, a globalização da economia propicia uma falsa ilusão de um mundo culturalmente hegemônico, nos dando a sensação de que todos têm acesso a tudo que eles nos oferecem, diminuindo então as diferenças sociais e culturais entre os povos do planeta, como se os preconceitos, segregação racial, desrespeitos pelas diferenças culturais fossem coisa do passado.

Com a globalização, surgem alguns aspectos como o livre comércio entre os países, meios de comunicação, produtos e serviços (MEDEIROS, 2010).

Para Medeiros (2010), não precisamos viajar muito no tempo para ver o avanço da globalização, basta analisar o início da década de 90, uma época em que poucos tinham telefone fixo em suas residências, a telefonia móvel era uma descoberta até então. Hoje, quase todos, inclusive as crianças, desfilam pelas ruas com seus celulares, acessando internet, vendo e-mails, deixando mensagens nos seus sites de relacionamento preferido entre outros.

Segundo Ascensão (2011), a tecnologia tem sido o principal condutor da globalização. Os avanços na tecnologia de informação têm fornecido poderosas ferramentas aos agentes econômicos para identificar e captar oportunidades econômicas, inclusive de forma mais rápida.

2.1.2 Globalização imaginada

Para Canclini (2007), a internacionalização da economia foi uma abertura de fronteiras geográficas de cada sociedade para incorporar bens materiais e simbólicos das outras. A globalização supõe uma interação funcional de atividades econômicas e culturais dispersas, bens e serviços gerados por um sistema com muitos centros, no qual é mais importante a velocidade com que se percorre o mundo do que as posições geográficas a partir das quais se está agindo.

A globalização também não é apreendida de forma igual por todos os membros da sociedade. Somente uma parcela dos políticos e acadêmicos pensa numa globalização circular, sendo que os demais imaginam globalizações tangenciais. Tal intensidade ou acanhamento dos imaginários sobre a globalização resultam do acesso desigual à economia e à cultura global. A globalização torna-se imaginada com o fato de que o que as pessoas têm como idéia do que ocorre pelo mundo está em um campo imaginário, já que nunca conhecerão de fato o que realmente existe e acontece. A globalização imaginada, explica que se trata de um processo formado a partir da internacionalização econômica e cultural. Dessa forma, são gerados organismos cuja sede não se encontra predominantemente em nenhum país, mas suas conexões mantêm traços das nações de origem (CANCLINI, 2007).

2.1.3 Comunidade imaginada

O termo “comunidade” reflete precisamente o forte senso de identidade grupal que existe entre esses grupos. As minorias étnicas têm formado comunidades culturais fortemente marcadas e mantêm costumes e práticas sociais distintas da vida cotidiana, sobretudo no contexto familiar e doméstico (HALL, 2003).

Segundo Anderson (2008), uma comunidade política é imaginada, limitada e soberana. É imaginada porque é limitada e ao mesmo tempo soberana. Para ele a nação seria imaginada porque seus membros nunca conhecerão todos os demais, na mente de cada indivíduo reside uma imagem da comunidade da qual participam, ou seja, ainda que os limites de uma nação não existam empiricamente, seus indivíduos são capazes de criar e imaginar tais fronteiras, criando e imaginando seus membros.

É limitada porque a nação é limitada em suas fronteiras por outros territórios. Anderson (2008) critica a possibilidade de uma nação abranger toda humanidade, pois seria inviável para a consolidação de um sentimento nacionalista abarcar toda humanidade, uma vez que a nação é um critério de distinção entre grupos e comunidades.

É soberana porque o surgimento do nacionalismo, segundo Anderson (2008), está relacionado ao declínio dos sistemas tradicionais de governabilidade (monarquia na Europa, ou administração colonial na Ásia e nas Américas) e à construção de uma nacionalidade baseada na identificação étnica, racial e/ou cultural. Esta identificação possuiria um projeto comunitário de união baseada nas diferenças de um povo para o outro. A soberania nacional, deste modo, é um símbolo da liberdade frente às estruturas de dominação antigas, gerando novas estruturas de dominação, como a administração estatal, a divisão intelectual do trabalho (administradores, burocratas, professores universitários, etc.), o capitalismo editorial e o surgimento de práticas de controle estatal (censo para a população, mapas para o território e museus para a cultura legítima).

2.2 CULTURA

2.2.1. Conceito

Segundo Arvati (2007) cultura são práticas e ações sociais que seguem um determinado espaço, e se refere a crenças, valores, comportamentos, regras morais que identifica uma sociedade.

A cultura é a herança que o homem recebe ao nascer e que, no decorrer do tempo, sofre uma série de influências dos grupos (famílias, igreja, comunidade e

outros). A cultura reflete na maneira de vestir, alimentar, na língua e na identidade de um país. (ARVATI, 2007).

“A cultura é a herança social de um povo, representada pelos valores, crenças atitudes e comportamentos de seus membros. Os valores são considerados como a característica mais profunda do ser humano, influenciando seu comportamento”. (FLORIANI, 2002 p. 16).

Os valores, as normas, as crenças, as atitudes são elementos importantes da cultura. De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2001) apud Floriani (2002) normas são regras de comportamentos consideradas pela maioria do grupo, sobre como devem se comportar cada indivíduo. Normas são consensos que um grupo possui sobre o que é “certo e errado”. Já os valores determinam o que é “bom ou ruim” para o grupo. Valores são crenças partilhadas ou normas de grupos internalizadas pelos indivíduos.

Segundo Luz (2002) os valores não mudam instantaneamente. Eles evoluem com a participação das pessoas do grupo. Os valores orientam o comportamento nas organizações, nas sociedades e nas civilizações. As crenças de cada grupo afetam diretamente nas suas atitudes.

Para Pinheiro, Damasceno e Gouveia (2011) a cultura exerce papel principal no desenrolar de uma negociação. Quando se começa uma negociação, tem que se saber primeiramente com quem será o processo de negociação, ou seja, qual é a personalidade do negociador, suas origens, seus costumes, hábitos, o modo de negociação, os pontos fortes e pontos fracos. Portanto uma vez conhecedor do conjunto de habilidades e comportamento das culturas o negociador pode antecipar e compreender as atitudes e reações que a outra parte desenvolverá no ambiente de negociação e agir com confiança em busca do acordo desejado.

Ainda segundo estes autores, cada país possui a sua identidade cultural, tais como: o comportamento em sociedade, a linguagem, o nível de comunicação, a forma de se vestir, os tipos de comidas, as danças, uns são mais conservadores, outros mais liberais, uns são mais frios outros mais amistosos. Estes fatores determinam a identidade cultural de um povo, possuindo uma profunda influência nas negociações.

O mundo compõe-se de sociedades caracterizadas por culturas distintas. As raízes dessas culturas, geralmente com fundamentos religiosos, são tão antigas quanto o

processo de formação dessas sociedades. Ao associar-se a seus iguais, o homem busca estabelecer critérios de convivência, de ritualização e de significação que tornam a sociedade dos homens um mundo seu, cultivado, construído e consolidado na mente das gerações. Assim a cultura torna-se expressão do caráter de um povo (FRÓIS, 2004).

Segundo Hall (2003), a identidade cultural apresenta-se sobre dois focos. O primeiro refere-se à cultura compartilhada em sociedade ou nação, aquela que reflete experiências históricas comuns consolidadas em códigos e referências. Esses códigos e referências dão sentido à pertinência a uma nação, representando o corpo estável da cultura. O segundo foco refere-se, complementando o primeiro, à experiência individual que agrega valores e referências a uma cultura, tornando-se mecanismo de transformação, mudança e adaptação dessa.

2.2.2 Multiculturalismo

O termo “multiculturalismo” é hoje utilizado universalmente. Existe uma diferença entre os termos “multicultural” e “multiculturalismo”. Multicultural é um termo qualitativo, descreve as características sociais e os problemas de governabilidade apresentados por qualquer sociedade na qual diferentes comunidades culturais convivem e tentam construir uma vida em comum, ao mesmo tempo em que retêm algo de sua identidade original. E “multiculturalismo” é substantivo, refere-se a estratégias e políticas adotadas para governar ou administrar problemas de diversidade e multiplicidade gerados pelas sociedades multiculturais. O multiculturalismo apresenta algumas dificuldades específicas. Denomina “uma variedade de articulações, ideais e práticas sociais” (HALL, 2003).

Segundo Hall (2003) assim como há diversas sociedades multiculturais, há também “multiculturalismo” bastante diversos. O multiculturalismo conservador, multiculturalismo liberal, multiculturalismo pluralista, multiculturalismo comercial, multiculturalismo corporativo e o multiculturalismo crítico ou revolucionário, conforme os conceitos a seguir:

a) Multiculturalismo conservador é aquele que insiste na assimilação da diferença às tradições e costumes da maioria.

b) Multiculturalismo liberal busca integrar os diferentes grupos culturais, baseado em uma cidadania individual universal, tolerando certas práticas culturais particularistas apenas no domínio privado.

c) Multiculturalismo pluralista avalia diferenças grupais em termos culturais e concede direitos de grupo distintos a diferentes comunidades dentro de uma ordem política comunitária.

d) Multiculturalismo comercial pressupõe que, se a diversidade dos indivíduos de distintas comunidades for publicamente reconhecida, então os problemas de diferença cultural serão resolvidos e dissolvidos no consumo privado, sem qualquer necessidade de redistribuição do poder e dos recursos.

e) Multiculturalismo corporativo pode ser público ou privado, busca “administrar” as diferenças culturais da minoria, visando os interesses do centro.

f) Multiculturalismo crítico ou revolucionário enfoca o poder, o privilégio, a hierarquia das opressões e os movimentos de resistência.

As sociedades multiculturais não são algo novo. Muito antes da expansão europeia no século XV, e com crescente intensidade desde então, a migração e os deslocamentos dos povos têm constituído mais a regra do que a exceção, construindo sociedades étnicas ou culturalmente mistas (HALL, 2003).

Conforme Hall (2003) desde a II Guerra Mundial, o multiculturalismo não só tem se alterado, como também tem se intensificado. Tornou-se mais evidente e ocupa lugar central no campo da contestação política. Isso é resultado de uma reconfiguração estratégica das forças e relações sociais em todo o mundo.

2.2.3. Cultura global

A globalização contemporânea é associada ao surgimento de novos mercados financeiros desregulamentados, ao capital global e aos fluxos de moeda

grandes o suficiente para desestabilizar as economias médias, às formas transnacionais de produção e consumo, ao crescimento exponencial de novas indústrias culturais impulsionado pelas tecnologias de informação, bem como o aparecimento da “economia do conhecimento”, característica desta fase é a compreensão do tempo-espaço (HALL, 2003).

Ainda segundo o mesmo autor a globalização contemporânea é uma novidade contraditória. Seus circuitos econômicos, financeiros e culturais são orientados para o Ocidente e dominados pelos Estados Unidos. Sua tendência cultural dominante é a homogeneização. Porém, juntamente com as tendências homogeneizantes da globalização existe a “proliferação subalterna da diferença”. Trata-se de um paradoxo da globalização contemporânea o fato de que, culturalmente as coisas parecem mais ou menos semelhantes entre si (um tipo de americanização da cultural global, por exemplo). Entretanto, há proliferação das diferenças.

Conforme Appadurai (1994) a complexidade da atual economia global tem algo a ver com certas disjunções fundamentais entre a economia, a cultura e a política. O autor estabelece cinco dimensões do fluxo da cultura global: etnopanoramas, midiapanoramas, tecnopanoramas, finançopanoramas e ideopanoramas. Esses panoramas são interpretações profundamente perspectivas, modeladas pelo posicionamento histórico, lingüístico e político das diferentes espécies de agentes: os estados nacionais, as multinacionais, as comunidades diaspóricas, bem como os grupos e movimentos subnacionais (religiosos, políticos ou econômicos), e até mesmo os grupos intimamente mais relacionados, como as vilas, os bairros e os grupos familiares.

Etnopanoramas é o fluxo constante de pessoas, como turistas, refugiados, imigrantes, os que trabalham fora do país de origem, etc. “movimento humano”. Os midiapanoramas referem-se tanto a distribuição de capacidades eletrônicas de produzir e disseminar informações (jornais, revistas, televisão, etc.), que atualmente estão à disposição de um número cada vez maior de grupos privados e públicos em todo mundo. E também das imagens do mundo produzidos pela mídia. Tecnopanoramas serão os movimentos da tecnologia, tanto mecânicas e de informações através das fronteiras. As finançopanoramas compreendem o fluxo do capital global, porém o autor enfatiza a imprevisibilidade e a velocidade dos fluxos de capitais, e as ideopanoramas e a midiapanoramas estão ligadas, pois são panoramas de imagem, mas as ideopanoramas

referem-se às ideologias dos Estados e às contra-ideologias de movimentos explicitamente orientados para a tomada de poder do Estado (APPADURAI, 1994).

2.2.4 Cultura híbrida

Hibridismo não se refere a indivíduos híbridos, que podem ser constatados com os “tradicionais” e “modernos” como sujeitos plenamente formados. Trata-se de um processo de tradução cultural, agonísticos uma vez que nunca se completa, mas que permanece em sua indecidibilidade (HALL, 2003).

Conforme Bhabha (1997) apud Hall (2003) hibridismo não é simplesmente apropriação ou adaptação, é um processo através do qual se demanda das culturas uma revisão de seus próprios sistemas de referência, normas e valores, pelo distanciamento de suas regras habituais ou inerentes de transformação. Ambivalência e antagonismo acompanham cada ato de tradução cultural, pois o negociar com a “diferença do outro” revela uma insuficiência radical de nossos próprios sistemas de significado e significação.

Hibridismo significa um momento ambíguo e ansioso de transição, que acompanha nervosamente qualquer modo de transformação social, sem promessa de um fechamento celebrativo ou transcendência das condições complexas e até conflituosas que acompanham o processo. O hibridismo não é uma referência à composição racial mista de uma população, é realmente outro termo para a lógica cultural da tradução (HALL, 2003).

Para Canclini (1997), nas condições de globalização atuais, existem cada vez mais razões para empregar os conceitos de mestiçagem e hibridação. Os pensamentos e as práticas mestiças são recursos para reconhecer o diferente e elaborar as tensões das diferenças. A hibridação, como processo de interseção e transações, é o que torna possível que a multiculturalidade evite o que tem de segregação e se converta a interculturalidade. As políticas de hibridação serviriam para trabalhar

democraticamente com as divergências, para que a história não se reduza a guerras entre culturas. Segundo o autor podemos viver em estado de guerra ou em estado de hibridação.

2.3 NEGOCIAÇÃO

Serão destacados alguns aspectos conceituais sobre negociação.

2.3.1 Negociação

Negociação é um processo de comunicação com propósito de chegar a um acordo entre as partes sobre necessidades e opiniões divergentes (ACUFF, 2004).

A arte de negociar está presente em boa parte dos momentos de nossa vida, desde quem vai ao mercado até as decisões de grandes investimentos. As pessoas estão sempre negociando uma coisa todos os dias. A negociação é um meio básico para obter o que se quer dos outros. É uma comunicação recíproca para chegar a acordo quando uns interesses são compartilhados ou não (FISHER; URY e PATTON, 2004).

Segundo Martinelli e Almeida (1998), conseguir ter os dois lados satisfeitos e com as necessidades resolvidas é fundamental em uma negociação. Para se obter maior êxito nas negociações deve-se ter flexibilidade de ambas as partes.

Para Hindle (2001), para uma negociação bem-sucedida não se deve ter nem ganhadores nem perdedores. O resultado deve ser satisfatório ou com fracassos para ambas as partes envolvidas.

Pinheiro, Damasceno e Gouveia (2011) afirmam que negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando o melhor

resultado possível, de tal forma que as partes envolvidas terminem a negociação, conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar todas as suas idéias e interesses, e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Segundo Acuff (2004) negociação é uma coleção de comportamentos que envolvem comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflito.

2.3.2 Negociação internacional

Negociação é um processo mediante o qual duas ou mais partes que têm alguns interesses em comum e outros em conflito, procuram um mesmo objetivo: chegar a um acordo. Quando a negociação é internacional as partes procedem de países distintos e este conflito marcará o ritmo do processo, o comportamento das partes e a forma de negociar.

Segundo Bornhofen e Kistenmacher (2007), negociação internacional é muito mais do que simplesmente fazer negócios, é socializar-se, conhecer e entender as outras culturas e adaptar-se a elas. Entretanto, existem grandes problemas devido aos choques culturais nas negociações, o conflito de valores, a discriminação, o uso de várias línguas. Porém a negociação só pode ser considerada bem-sucedida se as partes acreditam que resolveram suas necessidades e atingiram seus objetivos.

A globalização criou novas exigências no mercado de trabalho e está impondo a todos a necessidade de buscar aperfeiçoamento pessoal e profissional. Desta forma, cada vez mais os profissionais estão procurando expandir seus negócios, procurar mercados diferentes.

Conforme Martinelli e Almeida (1998), as negociações globais representam um percentual cada vez maior de atividades de negociação no mundo empresarial e das atividades dos executivos espalhados ao redor do mundo. As negociações em nível

internacional têm importância crescente na atividade econômica da maior parte das nações. Assim, passa a ser cada vez mais importante analisar as atividades e o dia-a-dia das pessoas que têm foco de atenção voltado para iniciativas ligadas a negociações em nível global.

2.3.3 Estratégias de negociação

A estratégia é a visão geral pensada para alcançar determinados objetivos, e para Hindle (2001), a estratégia de negociação deve ser simples e flexível.

A estratégia é a negociação baseada em princípios que consiste em resolver as questões a partir de seus méritos e não através de um processo de regateio a concessão de uma das partes. Numa estratégia de negociação, devem-se procurar benefícios mútuos sempre que possível e, no conflito, procurar um resultado justo para as partes (FLORIANI, 2002).

De acordo com Junqueira (1991) apud Floriani (2002) uma negociação se inicia com um planejamento. Nesta primeira etapa deve-se obter o número máximo de informações, sobre o parceiro de negócios, principais objetivos almejados, possíveis conflitos e concessões que deverão ocorrer.

Conforme Acuff (2004) apud Silguero (2004), muitas estratégias de negociação funcionam muito bem em uma cultura, porém são ineficazes em outras, e apesar de diversas abordagens necessárias para enfrentar as negociações em diferentes culturas, existem dez estratégias que costumam ser eficazes em qualquer parte do mundo.

As estratégias apontadas por Acuff (2004) são as seguintes: fazer o planejamento da negociação; coletar os dados e informações sobre o outro lado, a sua cultura e a organização a qual ele pertence; adotar o método do “eu ganho, você ganha”, pois é preciso conhecer os métodos que funcionam no país que se está negociando; manter altas expectativas, pois embora as altas expectativas gerem fantasias negativas,

elas se fazem necessárias, porque demonstram persistência e convicção e lhe permitem grande espaço para manobras; usar linguagem simples e acessível, pois usar palavras simples e diretas facilita no entendimento da mensagem; fazer muitas perguntas depois ouvir com muita atenção, sendo que as perguntas dependem da cultura, pois umas perguntam diretamente, outras de forma indireta, pois podem causar-lhe constrangimento, e, além disso, ouvir é extremamente necessário principalmente em culturas diferentes; construir sólidas relações interpessoais, uma vez que a relação com o interlocutor serve como base para um bom resultado na negociação; manter a integridade pessoal; não fazer concessões desnecessárias; manter a paciência, o que facilita a obtenção de informações e ajuda a construir um relacionamento e aumenta a probabilidade das concessões serem mais eficazes; estar culturalmente afinado e adaptar o processo da negociação ao ambiente do país anfitrião.

2.3.4 Técnicas de negociação

Para Machado (2008), existem muitas idéias aplicáveis no campo de negociação, porém as dez mais importantes são:

a) Conhecer o objeto da negociação: aprender tudo e um pouco mais sobre o produto, preço, tamanho, forma, peso; informar-se sobre as especificações técnicas, sobre os valores percebidos e agregados; procurar saber o que as pessoas pensam e pesquisar o campo adjacente.

b) Fazer uma lista de interesses, quais são os interesses envolvidos na negociação, tanto os seus como os da outra parte.

c) Controlar as emoções e não deixar uma negociação se transformar em briga; não fugir de seus ideais e da busca pelo consenso; antecipar quais os pontos que podem provocar reações emocionais, para não ser surpreendido na negociação, pois o comportamento influencia no resultado.

d) Não falar de mais, pois a ansiedade pode fazer com que a antecipação do movimento adversário funcione a favor da outra parte. Só mostrar seus argumentos caso seja realmente necessário.

e) Escutar com atenção e influenciar a outra parte, fazendo perguntas e não fazendo afirmações, perguntar estrategicamente e escutar com muita atenção.

f) Ser flexível, estar preparado para abrir concessões, ser positivo e cordial, estabelecer um clima de reciprocidade, ser educado e respeitador, saber esperar.

2.3.5 Habilidades de negociação

Segundo Ervilha (2000), habilidades são um conjunto de conhecimentos indispensáveis para exercer uma atividade, que envolve capacidades, como, sintonizar, empatizar, diagnosticar, induzir, retroalimentar.

Sintonizar é o ajuste do vendedor ao cliente, causando uma perfeita harmonia no relacionamento. A habilidade de sintonizar compõe-se de duas partes distintas. Uma parte se relaciona ao enfoque psicológico, percepção por parte do vendedor que é a sua capacidade de obter informações do cliente a partir da visão, audição e associação de imagem. A outra é de enfoque físico mediante ao contato do corpo quando estimula o cliente a partir de sua energia, convicção e entusiasmo.

Empatizar é uma palavra que tem o significado de a pessoa se colocar no lugar da outra. Trata-se de uma habilidade que visa experimentar o mesmo ponto de vista, o mesmo ângulo de visão do cliente. Essa habilidade é formada por três partes: captar, sentir, reciprocidade. Captar é reter informações do cliente através dos sentidos. Sentir é captar os sentimentos do cliente e demonstrar aceitação por ele, pelo que diz. E isso é demonstrado através do comportamento, sintonizando a expressão corporal do cliente: seus gestos e modo de falar. Reciprocidade é a manutenção do relacionamento por meio do diálogo, é manter o interesse mútuo.

Diagnosticar tem o mesmo significado que decifrar, revelar, expor, descobrir causas. O vendedor não pode vender antes de diagnosticar necessidades, problemas e desejos dos clientes. O recurso para fazer o cliente mostrar-se é a pesquisa. A pesquisa é a forma de descobrir as expectativas do cliente.

Induzir é a habilidade que consiste em sugerir, convencer e persuadir. Sugerir é demonstrar a relevância do produto ou serviço ao cliente. É explicar por que é a solução certa, de que o cliente, precisa. Convencer é um grau maior de suggestionar, é a ação de utilizar outros instrumentos, criando uma imagem positiva de si próprio como profissional, da singularidade do seu produto ou serviço e a diferenciação gerada para ambos, além da imagem da própria empresa que se representa no mercado. Persuadir é construir um bom argumento para o cliente levando ele a comprar o seu produto ou serviço.

Retroalimentar é uma habilidade que se aplica em todas as fases da venda, mais especificamente no realizar, porque se nessa fase ainda não aconteceu o fechamento da venda. O profissional de vendas é um especialista em relacionamento e comunicação, não pode permitir qualquer interferência e por isso deve estar sempre atento aplicando à habilidade de retroalimentar o processo de vendas.

2.4 DIFERENÇAS CULTURAIS x NEGOCIAÇÕES

Segundo Yamaguti (2011) as diferenças culturais referem-se aos diferentes costumes de uma sociedade, que são vestimentas, culinária, manifestações religiosas, tradições, entre outros aspectos. Trata-se de um fenômeno repleto de riquezas que, quando bem exploradas, podem proporcionar benefícios incalculáveis. Pessoas de culturas diferentes compartilham conceitos básicos, porém os vêem a partir de ângulos e perspectivas diferentes.

Para muitos autores entender outras culturas é impossível. Entretanto, a consciência da existência de diferenças culturais, a percepção de que elas afetam o

mundo de negócios e o conhecimento dessas diferenças culturais minimiza surpresas desagradáveis e nos permite interagir com sucesso com outros países (YAMAGUTI, 2011).

Para Gurgel (2009) a diversidade cultural está presente no nosso dia-a-dia e exige de todos tolerância e respeito ao diferente. Ao olharmos ao nosso redor vemos que homens e mulheres pensam e agem diferente, jovens e adultos pensam e agem diferente. E além dessas diferenças existem as diferenças culturais, as crenças, religiões, valores e comportamentos que são únicos em cada cultura.

A habilidade para se comunicar e interagir com indivíduos de culturas distintas, segundo Baldi, Gregianin, Souza e Holanda (2007) é primordial para o sucesso de uma negociação internacional.

O negociador internacional deve estar sempre sintonizado onde se manifestam as diferenças culturais e quais são seus efeitos no processo de negociação, tendo uma compreensão geral do fenômeno das diferenças culturais e de como a sua aceitação e compreensão podem afetar de forma positiva ou negativa a concretização do negócio. Ao iniciar o processo de negociação, é necessário que se familiarize com os assuntos políticos e culturais do país visitado, sem demonstrar opiniões radicais, mostrando-se atualizado quanto às questões locais (SEBRAE, 2011)

Quando nos preparamos para uma negociação internacional não podemos esquecer que esse processo vai além das técnicas, está assentado também nas questões culturais segundo Magalhães (2011).

Compreender as diferenças culturais não quer dizer compreender o indivíduo, mas tentar evitar riscos de indiscrição, respeitando os valores de cada negociador, para evitar conflitos com a outra parte.

Segundo Harbison e Pekar (2002) apud Floriani (2002), fazer negócios em um país estrangeiro requer a compreensão de questões culturais, políticas e econômicas. Para Floriani (2002), uma negociação internacional pode variar de um país para o outro de acordo com a cultura. Para que as negociações se tornem mais efetivas, deve-se levar em consideração que as culturas, diferentes das tecnologias, não foram homogeneizadas pela globalização.

Acuff (2004) descreve os fatores que influenciam ou até mesmo determinam o processo decisório de uma negociação. São os seguintes: o uso de tempo, o individualismo vs orientação coletiva, estabilidade de funções e conformidade e os padrões de comunicação.

O uso de tempo varia segundo as culturas. Para os americanos, a pontualidade e o estabelecimento de datas são procedimentos comerciais e indicam o grau de importância e urgência. Para os latino-americanos ou árabes, as datas limites podem ser consideradas descortesia e falta de civilização. No Oriente Médio, fixar data limite é considerado pressão.

Em algumas culturas o individualismo é muito forte, a consciência do “eu” prevalece sobre o grupo, já nas culturas em que prevalece a coletividade é o grupo, não o indivíduo que toma a decisão, por exemplo: os japoneses costumam negociar em grupo, para eles o grupo inteiro deve estar de acordo senão o negócio não é aceito.

Algumas culturas caracterizam pela forte necessidade de ter estabilidade e conformidade das funções. Frequentemente, enfatizam mais a forma ou estrutura que o conteúdo, porém outras não se importam com isso.

Os padrões de comunicação podem ser classificados, em termos de culturas, em “denso conteúdo” e “baixo conteúdo”. As culturas de “denso conteúdo” são aquelas nas quais o significado da mensagem está embutido no contexto da comunicação, já as culturas de “baixo conteúdo” o significado da mensagem está naquilo que foi explicitamente falado.

Estes fatores influenciam os fatores mais importantes do processo de negociação internacional, tais como o ritmo, as estratégias de negociação, as relações interpessoais, os aspectos emocionais, o processo decisório e os fatores contratuais e administrativos.

O ritmo das negociações varia muito entre as culturas. Alguns países levam em consideração toda a formalidade, tornando a negociação lenta, outros preferem ir direto ao assunto.

As estratégias de negociação é uma fase importante do processo de negociação internacional, pois é mais complicado enfrentar artimanhas em nível internacional. O mesmo comportamento pode ter significados totalmente diferentes em

culturas diferentes. O negociador internacional tem que estudar o outro país para poder preparar as suas estratégias para chegar ao seu objetivo na negociação.

O negociador deve dar ênfase nas relações interpessoais. Um aspecto essencial para construir uma relação pessoal é a confiança, e a falta de confiança e credibilidade é maior nas negociações empresariais internacionais, principalmente por causa dos estereótipos, preconceitos e incertezas sobre o outro lado. Porém a construção de um bom relacionamento com o outro lado é vital para o sucesso na negociação.

Os aspectos emocionais referem-se à sensibilidade, ao nível emocional e à lealdade. A suscetibilidade é determinada culturalmente e a lealdade também varia de cultura para cultura tanto em relação à organização como um todo, como em relação à pessoa dentro da organização.

O processo decisório varia entre as culturas, por isso antes de começar a negociação, o negociador deve saber como o outro lado toma as decisões para determinar a forma de abordagem apropriada para convencer o seu interlocutor.

As negociações variam de região para região segundo os fatores contratuais e administrativos. Essas diferenças se manifestam na necessidade de obter um agente, no grau de especificidade dos contratos, na complexidade burocrática e na necessidade de uma agenda nas reuniões.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

3.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE AS QUESTÕES DO GÊNERO

Neste capítulo abordam-se as diferenças entre sexo e gênero, a mulher na sociedade moderna, a mulher contemporânea, as mudanças de comportamentos com o passar dos anos e a inserção da mulher no mercado de trabalho.

3.1.1. Diferença entre sexo e gênero

Não existe um homem natural nem uma mulher natural. O ente humano nasce sexualmente neutro. A sociedade é que constrói os papéis masculinos ou femininos. “Gêneros” são papéis socialmente construídos. Não é a natureza, mas a sociedade que impõe à mulher e ao homem certos comportamentos e certas normas diferentes. Assim, se desde pequena a mulher brinca de boneca e casinha, isso não se deve a um instinto materno (que para as feministas de gênero não existe), mas simplesmente a uma convenção social. Se as mulheres casam-se com homens, e não com outras mulheres, isso não se deve a uma lei da natureza, mas uma construção da sociedade. Se os homens sentem-se na obrigação de trabalhar fora de casa para sustentar a família, enquanto as mulheres sentem necessidade de ficar junto aos filhos, nada disso é natural. São meros papéis, desempenhados por tradição, mas que poderiam perfeitamente ser trocados (PRO VIDA ANAPOLIS, 2011).

Gênero é um conjunto de características sociais, culturais, políticas, psicológicas, jurídicas e econômicas atribuída às pessoas de forma diferenciada de acordo com o sexo (MENDES, 2008).

Gênero é um conceito útil para explicar muitos comportamentos de mulheres e homens em sociedade, ajudando a compreender grande parte dos problemas e dificuldades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, na vida política na sua vida pessoal. Para alguns autores o primeiro passo para entender gênero é compreender a diferença sobre sexo e gênero (PRO VIDA ANAPOLIS, 2011).

Para Butler (2003) quando falamos em sexo estamos nos referindo aos aspectos físicos, biológicos de macho e fêmea, aquelas diferenças que estão nos corpos e que não mudam radicalmente, apenas se desenvolvem com as etapas da vida. Já o gênero é culturalmente construído.

O gênero não deve ser meramente concebido como a inscrição natural de significado num sexo previamente dado, tem que designar também o aparato mesmo de produção mediante o qual os próprios sexos são estabelecidos. Resulta daí que o gênero não está para a cultura como o sexo para a natureza (BULTER, 2003).

O gênero é uma construção social ele não se apresenta do mesmo jeito em todas as épocas e lugares. Depende dos costumes em cada lugar e sociedade, da experiência cotidiana dessas pessoas, variando de acordo com as leis, as religiões, a maneira de organizar a vida familiar, a vida política de cada povo ao longo de sua história.

Segundo Costa (2011) o gênero foi um conceito construído socialmente buscando compreender as relações estabelecidas entre os homens e as mulheres, os papéis que cada um assume na sociedade e as relações e poder estabelecidas entre eles.

Para Vieira (2011) a divisão de trabalho em todas as sociedades humanas depende mais das questões culturais e menos das diferenças sexuais. Homens e mulheres se distanciam ao extremo não apenas por causa das diferenças físicas e biológicas, mais também pelos papéis desempenhados nos eventos sociais.

Em geral homens são maiores e mais fortes. As mulheres conforme o senso comum tem habilidade manual e intuição mais apurada, que lhes permitem lidar com situações cujos envolvimentos sociais e emocionais sejam maiores. Contudo, mesmo com diferenças e atributos tão específicos, não são estes fatores que determinam a ocupação dos sexos no mercado de trabalho, mais as práticas sociais vigentes que, determinam a ocupação de homens e mulheres (VIEIRA, 2011).

Apesar de tantas dificuldades as mulheres conquistaram um espaço de respeito dentro da sociedade. As relações ainda não são de igualdade e harmonia entre os gêneros feminino e o masculino. O homem ainda atribui à mulher a dupla jornada, já que o lar é sua responsabilidade, mas muitos valores sobre as mulheres já estão mudando. O homem também está em conflito com o papel que foi construído socialmente para ele, hoje ser homem não é nada fácil, pois as mulheres passaram a exigir dele um novo comportamento que ele ainda está construindo (COSTA, 2011).

3.1.2 A mulher na sociedade moderna

As sociedades identificam determinados comportamentos como mais adequados a sexo do que ao outro. Os comportamentos considerados “masculinos” e “femininos” têm mudado com o passar do tempo tanto nas sociedades tradicionais como nas modernas (VIEIRA, 2011).

Na sociedade moderna, a mulher está cada vez mais conquistando seu espaço no ambiente profissional e participando das mudanças ocorridas na contemporaneidade. Aos poucos as habilidades e características femininas começam a ser valorizadas pela sociedade, deixando a mulher, aos poucos de ser uma mera coadjuvante em determinados segmentos sociais e profissionais, possibilitando cada vez mais o seu acesso às posições estratégicas em suas profissões, segundo Nascimento (2011).

Segundo Vieira (2011), quando as mulheres começaram a ingressar no mercado de trabalho, as relações entre os sexos, homens e mulheres, entraram em processo de mudança. A mulher ao conquistar salários, ingressou também no clube dos capitalistas, que, usualmente, era privilégio dos homens. Começa, portanto a luta pelo poder que excede a questão do gênero. O homem, neste momento, deve lutar para manter-se no seu cargo, para não perdê-lo para concorrentes homens, e também agora, para as mulheres.

Em relação ao trabalho, tais mudanças são ainda mais visíveis. Isto porque com o processo de reestruturação produtiva e com o crescente número de mulheres no mercado de trabalho, a mão-de-obra feminina tem sido cada vez mais aceita e solicitada. Contudo, este contingente feminino ainda tem sido sujeito a algumas limitações, ou tem sofrido dificuldades quanto ao seu acesso a cargos que exigem maior qualificação ou que oferecem maiores possibilidades de ascensão na carreira, especialmente no que se refere a dinâmica de conciliação das demandas familiar e profissional. Ao longo das últimas décadas do século XX, as conquistas sociais femininas e no mercado de trabalho foram muitas, no entanto ainda está aquém do ideal. As mulheres têm hoje maior participação, não só no mercado de trabalho, como também nas esferas política e econômica e elas já estão mais à vontade e escolhem de forma mais livre com quem e como querem estabelecer suas relações conjugais (NASCIMENTO, 2011).

Ainda segundo esta autora, as mulheres foram da esfera doméstica à ocupação de diferentes funções na sociedade moderna, mas estas conquistas sociais têm sido alcançadas e assimiladas de forma diferente pelas mulheres. O alcance e assimilação das conquistas sociais femininas variam de acordo com a classe social, o grau de escolaridade e a possibilidade real para superar as desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres que ainda existem e persistem na sociedade atual, tanto na família como nas mais diferentes esferas sociais. Outro ponto importante a salientar é que as mulheres ainda ocupam menos cargos de poder e prestígio e continuam a ser vistas como as principais responsáveis pela casa e pela família.

A mulher na sociedade moderna já tem tomado consciência de sua tarefa no mundo em que está inserida, mas devido ao preconceito adquirido no decorrer da história, não avançou de maneira igualitária em todos os aspectos políticos, econômicos e sociais, contudo ainda está buscando seus objetivos. (NASCIMENTO, 2011).

Na sociedade atual a mulher vem aprendendo a lidar com os problemas e aos poucos vem aprendendo e sabendo discernir as dificuldades encontradas na dupla e algumas, na tripla jornada de trabalho, no lar e fora dele. As mulheres vêm ao longo dos anos participando para a construção de uma sociedade mais justa, de um mundo melhor e mais equilibrado, no qual se desenha um novo papel para a mulher moderna (NASCIMENTO, 2011).

3.1.3 A mulher contemporânea

Em decorrência da nova ordem econômica, os mercados e, sobretudo, as pessoas passam por transformações, e muitos as qualificam somente em termos das alterações da economia, mas ao contrário, elas implicam mudanças política, culturais, tecnológicas, pois recebem influências, por causa do avançado sistema de comunicação. Vieira (2011) diz que como centenas de satélites transmitem informações em tempo real e permite a comunicação instantânea de um lado a outro do mundo, é um dos fatores que contribui para inovar a estrutura da vida das mulheres e dos homens, independentemente da cultura e classe social. Diferentes da Idade Média, ou até mesmo, de séculos passados, a mulher está completamente melhor e mais amadurecida, isso é fato. Nos dias atuais as mulheres sentem-se mais preparadas para encarar o mundo e não medem forças para se igualar aos homens presentes na humanidade.

Conforme Alencar (2007) a mulher atual é mais atraente, sensual, tem todo um jogo de sedução, ela é independente, assume contrapontos diversificados e tem resposta para tudo, e tem também, aquela postura de mulher moderna. A mulher de antes, era submissa, dependente, se comparava e se adequava à moral e os bons costumes impostos por “àquela” sociedade. Em hipótese alguma, uma mulher do século passado, sairia de casa para estudar fora, ou morar sozinha. Aquilo seria uma afronta à família e a todos da vizinhança.

Vivemos num mundo no qual a mulher tem que estar praticamente pronta a desempenhar todas as funções: ser mãe, esposa, profissional, avó, esportista, etc.

Ainda, segundo esta autora, no decorrer dos anos, dos séculos, e do ano dois mil, a posição da mulher se destacou e vem até hoje sendo privilegiada entre a sociedade. Hoje em dia, moramos sozinhas, trabalhamos fora, temos carro, somos respeitadas, participamos de congressos, e até estamos à frente do congresso nacional, discutindo política e economia. A mulher contemporânea, por sua vez, está preparada para fazer as jornadas da mulher moderna – filho/lar/trabalho - e administra este tempo com facilidade e sem perder a essência de se dedicar ao marido, à sociedade e à vida

própria. Geralmente, ela nem precisa deste marido, ela escolhe alternativas para não se prender a certo alguém, ou ao certo padrão (ALENCAR, 2007).

A identidade feminina no mundo contemporâneo assume postura tipicamente capitalista, independente economicamente, que consome e dita leis no mercado, inclusive nas relações com o sexo masculino. Não aceita mais ser a escolhida, deseja também ter o direito de escolha com as exigências de quem também detêm o poder em mãos (VIEIRA, 2011).

As relações de trabalho ganham novos significados e complexidades a partir da inserção feminina no espaço organizacional. A disputa acirrada no espaço de trabalho passa a ser vivida por homens e mulheres que buscam igualar suas oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão. No processo de construção de uma nova identidade, as mulheres procuram desconstruir estereótipos sociais e culturais há tempos construídos para que seja possível a transposição de barreiras, principalmente de natureza psicológica, que ainda permanecem e que se mostram como as mais difíceis de serem superadas (CRAMER ETAL, 2001)

Conforme Cramer et.al (2001) o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e, conseqüentemente, no âmbito organizacional, tem acontecido sob a forma de ocupação de cargos que exigem menores qualificações e competências. Entretanto, muitas mulheres já estão alcançando postos mais elevados e importantes, como gerentes, diretoras, ou mesmo empreendedoras de seus próprios negócios. Essas posições, por se constituírem em cargos originalmente masculinos, ainda impõem a elas algumas barreiras: umas facilmente identificáveis, e outras imperceptíveis e dissimuladas.

A mulher contemporânea conquistando tantos mercados e tendo que assumir tantos papéis tem-se deparado com muitos desafios. Carregando um passado histórico de preconceitos e vendo-se face às novas tecnologias e a transdisciplinaridade por que tem passado o planeta, percebe, pela sua sensibilidade, que o seu lugar modifica-se dia a dia. A mulher tem hoje um olhar plural para a realidade que a cerca, pois os horizontes irão se alargar, ainda mais no futuro e que o “feminino” irá sobrepujar a sombra criando um mundo melhor (ALMEIDA, 2011).

3.2 QUESTÕES DO GÊNERO NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

A ampliação das relações comerciais de interdependência entre diferentes nações, bem como as formas de comunicação utilizadas estão contribuindo para que, cada vez mais, aconteçam encontros de negócios internacionais entre pessoas e organizações. Esta questão, sem dúvida nenhuma, faz com que esteja aumentando a difusão das culturas e, por este motivo, considera-se que o sentido e o significado de uma negociação internacional não podem ser completamente compreendidos a menos que sejam interpretados a partir do contexto cultural em que ocorre esta negociação (OLIVEIRA, 2009).

Ainda de acordo com este autor, é fundamental destacar que a cultura de um povo se forma através dos tempos históricos, e isto tem uma importância relevante no processo de incremento das negociações ou quando, em conversas paralelas, o desconhecimento ou a não importância dada a este elemento pode dar origem a situações constrangedoras. Portanto, pode-se afirmar que conhecer a cultura é um dos elementos de qualquer negociação, neste caso, a internacional, uma vez que a cultura de uma sociedade representa os valores compartilhados, os hábitos, os usos, os costumes, os códigos de conduta, bem como as tradições que são assumidas das gerações mais velhas.

Para Oliveira (2009) as negociações mundiais, no cenário globalizado, são consideradas extremamente complexas, por tratarem e sofrerem interferências de macro fatores que influenciam as negociações globais como, por exemplo, o clima político e econômico dos países envolvidos, além, dos fatores micros que são: valores, comportamentos socioeconômicos e culturais. Nesse sentido, a preparação para um processo de negociação internacional vai além da questão da técnica, que no passado era o eixo central desse processo. Atualmente, a preparação exige um nível maior de busca em áreas que venham harmonizar este processo, tornando-se necessária, por que nela entram questões variáveis, que aparentemente podem aparecer ocultas, mas que, no momento da negociação, têm um valor relevante, tais como as características peculiares (comportamentos, valores, língua, etnia e sociabilidade local) de cada país, onde se realizam as negociações internacionais pelas empresas.

Para Pinheiro, Damasceno e Gouveia (2011), nota-se que o ambiente de globalização das economias que se vivencia atualmente, exige cada vez mais o conhecimento prévio de outras culturas, para obter assim, o aperfeiçoamento da competência negocial, ponto culminante para os profissionais da área, visto que os negócios internacionais envolvem muito mais riscos que uma transação doméstica, ou seja, em uma negociação internacional estão envolvidos riscos variados, micro e macroeconômicos, tais como: a moeda de denominação e sua relação com o câmbio, as leis, normas e regulamentos, costumes e expectativas e, principalmente, a cultura.

Quando se fala em negociação internacional é relevante ter em mente que a cultura de um povo se forma através de sua história e costumes. O mundo dos negócios é igual em todo o mundo, mas o comportamento de cada ser humano muda de acordo com a cultura do país à qual ele vive e, é por isso que para Minervini (1997) apud Bornhofen e Kistenmacher (2007), mais de 50% dos negócios internacionais não são bem sucedidos por desconhecimento das várias culturas existentes no mundo.

No momento em que o mercado global vive um momento crítico e muitos de seus valores são questionados, a importância da presença mundial de uma companhia, e a capacidade de atender vários países continua inquestionável. "Mas percebe-se, mais do que nunca, que a diversidade cultural pode afetar de forma essencial os negócios, conforme Moreira (2011). Com a crise global, as empresas ampliaram seus esforços para conquistar novos mercados, grandes exportadores, que conseguiram decifrar e implementar negociações baseadas no respeito das diversidades culturais, continuam fechando bons negócios no exterior.

Para Mendes (2008), a relação gênero é dada maneira de olhar a realidade da vida, das mulheres e dos homens, para determinar e compreender, em primeiro as relações sociais entre os homens e as mulheres, em segundo as relações de poder entre eles. Assim é nas relações sociais que se constroem os gêneros.

As questões de gênero estão ligadas à forma como a sociedade cria os diferentes papéis sociais e de comportamentos relacionados aos homens e as mulheres. As relações de gênero criam padrões fixos do que é próprio para a mulher e para o homem e reproduz essas regras como um comportamento natural do ser humano, criando condutas e modos únicos de se viver sua natureza sexual. Isto significa dizer que as questões de gênero têm uma ligação direta com a forma como estão organizados

na sociedade os valores, os desejos e os comportamentos acerca da sexualidade (INFO JOVEM, 2011).

“Em muitos países, os costumes, atitudes e crenças religiosas são hostis às mulheres nos negócios, e não cabe dúvida de que as negociações empresariais ainda são dominadas por homens” (ACUFF, 2004, p.65).

3.3. A MULHER NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS NOS DIVERSOS PAÍSES

Neste subcapítulo serão apresentadas as questões do gênero em determinados países, destacando-se a interferência das questões do gênero nas negociações internacionais em regiões do globo como: Europa Ocidental, Europa Oriental, América Latina, América do Norte, Oriente Médio e África, conforme Acuff (2004).

3.3.1 Europa Ocidental

Na Europa Ocidental os negociadores dão muita ênfase ao uso do tempo. As reuniões começam e terminam na hora marcada, e são rápidas. Os europeus ocidentais são bastante individualistas. Ordem, disciplina e responsabilidade são muito valorizadas tanto na vida familiar como no trabalho. A trajetória para o sucesso empresarial é uma mistura de educação e contatos sociais e o tempo de lazer com a família é extremamente importante. A comunicação geralmente é formal, a linguagem corporal é bem reservada e o contato físico num ambiente de negócios se limita a um aperto de mão. A hierarquia é muito valorizada e a mudança frequente de empresa não é bem vista. A lealdade e o esforço costumam ser premiados nas organizações. As questões do gênero dependem de

cada país. Agora vamos apresentar como são as questões do gênero em cada país da Europa Ocidental, sendo que em alguns países, as mulheres são aceitas na mesa de negociações, enquanto em outros não.

3.3.1.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:

Na Áustria as mulheres de negócios são bem tratadas. A força de trabalho é composta por 40% de mulheres. No ambiente familiar os casais geralmente dividem as tarefas domésticas, sendo assim as mulheres tratadas igualmente dentro e fora de casa.

Embora exista uma visão tradicional sobre as mulheres em carreiras de negócios na Bélgica, este país é um bom lugar para as mulheres de negócios.

Na Dinamarca as mulheres de negócios internacionais são bem tratadas. Os casais dividem as tarefas domésticas e a responsabilidade de cuidar dos filhos.

A Finlândia é um país campeão no que diz respeito aos direitos das mulheres. As finlandesas pretendem ter carreiras profissionais e envolver-se em questões e políticas sociais, além da maternidade. Na Finlândia as mulheres ocupam um número significativo de cadeiras no parlamento. Muitas delas mantêm o sobrenome de solteira depois do casamento.

As francesas têm uma participação de 43% na força de trabalho. De maneira geral, a França é um bom lugar para mulheres fazerem negócios internacionais, embora elas devam se preparar para receber galanteios. Neste país as mulheres ocupam cada vez mais cargos profissionais importantes nas áreas de comércio varejista, serviços, mídia, publicidade, direito, finanças e recursos humanos.

Na Grécia, embora a sociedade grega ainda seja dominada por homens, as mulheres estão bem representadas no mundo dos negócios e na política. O sucesso dos negócios na Grécia depende mais das ligações sociais do que do sexo. De maneira geral, a Grécia é um bom lugar para as mulheres de negócios internacionais.

Os noruegueses tratam bem as mulheres de negócios internacionais. Neste país as mulheres participam de 40% da força de trabalho, 30% dos lugares do parlamento e a igualdade de sexo é bastante avançada. Mulheres e homens costumam ter a mesma autoridade.

A Suécia é um bom lugar para as mulheres fazerem negócios. Elas constituem 48% da força de trabalho, uma das mais altas do mundo.

No geral, a Suíça é um bom lugar para as mulheres fazerem negócios. Porém, embora os setores bancários e financeiros estejam denominados por homens, as mulheres são ouvidas com atenção e tratadas profissionalmente.

3.3.1.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades para negociar:

A Alemanha é um dos países mais difíceis da Europa para as mulheres fazerem negócios internacionais. Os alemães são muito resistentes ao trabalho das mulheres fora de casa. As mulheres que trabalham fora de casa têm poucas chances de obter importantes cargos profissionais. Não existem muitas leis sobre discriminação sexual.

Já na Espanha, são poucas as mulheres com carreiras profissionais, e menos ainda em cargos de direção. As mulheres de negócios internacionais não devem se surpreender com as atitudes machistas de muitos negociadores espanhóis.

Na Holanda as mulheres raramente têm carreiras profissionais, e as casadas costumam interromper as suas carreiras quando têm filhos. Porém, muitas mulheres de negócios internacionais podem ter sucesso nas negociações com holandeses, mas muitas vezes os homens são chauvinistas com as mulheres de negócios. A força de trabalho é formada por 35% de mulheres, uma percentagem baixa para os padrões ocidentais.

Na Irlanda as mulheres de negócios internacionais muitas vezes não são levadas a sério nas negociações. As mulheres não são bem recebidas em lugares que são

reservados somente para homens. Este país não é um bom lugar para as mulheres de negócios.

Na Itália, as mesas de negociação são dominadas por homens, mas as mulheres internacionais podem ter sucesso nesse ambiente. As mulheres costumam ser galanteadas por seus interlocutores. As mulheres que viajam acompanhadas por um colega de trabalho devem deixar bem claro o seu papel, se o homem é seu chefe, ele é quem deve definir o papel dela. As italianas ocupam 34% da força de trabalho, uma das mais baixas da Europa Ocidental. Com exceção do setor industrial de moda, há poucas mulheres em cargos especializados e quase nenhuma em cargos executivos.

Em Portugal as mulheres podem esperar atitudes machistas de muitos dos negociadores portugueses. Elas constituem 30% da força de trabalho neste país.

No Reino Unido, embora as mulheres encontrem bastante aceitação neste país, a rede de influência entre amigos permanece viva. Poucas britânicas ocupam cargos de direção, embora elas constituam 42% da força de trabalho.

3.3.2 Europa Oriental

A Europa Oriental pode ser uma região do mundo difícil para um negociador. O ambiente de negócios está caracterizado por mudanças nas estruturas política e econômica, no entanto, oferece oportunidades enormes. Os europeus orientais costumam ser pontuais e prevalece a orientação coletiva. Numa negociação internacional nessa região é comum que os negociadores precisem verificar até os mínimos detalhes com a sede da empresa, por isso o ritmo das negociações costuma ser lento e cansativo, e as decisões vêm de cima para baixo. As comunicações são diretas, e embora sejam anfitriões muito simpáticos, às vezes parecem bruscos e agressivos. As apresentações e reuniões costumam ser bastante formais. A gesticulação com braços e mãos geralmente é bastante expressiva e os apertos de mãos são firmes e breves. Nessa região as mulheres de negócios internacionais não têm muita liberdade, pois o ambiente de trabalho é dominado quase que totalmente por homens.

3.3.2.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:

Embora a Turquia seja um país dominado por homens, as mulheres de negócios internacionais se darão bem melhor que em outros países da região. As mulheres turcas conquistaram alguns direitos básicos e um terço da força de trabalho é dominado por elas.

Na Ucrânia as mulheres são consideradas a liderança moral da nação, portanto, muito respeitadas. Muitas ucranianas trabalham fora de casa, porém os lugares de trabalho são quase todos dominados por homens. As mulheres de negócios devem estar preparadas para receberem galanteios dos homens.

3.3.2.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades nas negociações:

As mulheres húngaras são quase 50% da força de trabalho do país, mas as mulheres de negócios internacionais terão de enfrentar organizações controladas quase que exclusivamente por homens em todos os níveis decisórios.

Na Polônia, as mulheres de negócios internacionais também terão de enfrentar organizações sob o controle quase que exclusivo de homens na maioria dos níveis decisórios.

Na República Tcheca, assim como na Polônia, as mulheres que visitam esse país tem que enfrentar organizações quase que totalmente dominada por homens.

Na Rússia, apesar dos princípios de igualdade, as mulheres têm pouco acesso a cargos profissionais importantes. Neste país também existem organizações totalmente dominadas por homens na maioria dos níveis decisórios as quais as mulheres de negócios internacionais têm que enfrentar.

3.3.3 América Latina

Os latino-americanos não dão muita ênfase ao uso do tempo. Geralmente as reuniões e eventos começam atrasados. Os negociadores latinos costumam ter muita inflexão na voz, fazer muitos gestos, e ser muito emocionais. O relacionamento pessoal é elemento fundamental para as negociações e não há necessidade de estabilidade de funções e conformidade nessa região do globo. As pessoas têm prioridade sobre as instituições, às leis e os regulamentos. A América Latina é um bom lugar para usar gestos expressivos com as mãos, braços e rosto. O sorriso é muito valorizado nestes países. O ritmo das negociações são lentos e as apresentações informais.

3.3.3.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:

Em geral, o Brasil é um bom lugar para as mulheres de negócios internacionais. As mulheres brasileiras ocupam muitos cargos importantes, principalmente nas áreas de educação, saúde, jornalismo, e política, inclusive a presidência do país é ocupada por uma mulher. E algumas mulheres tem seu próprio negócio.

No Chile, as mulheres de negócios internacionais podem ser mais eficazes neste país que em outros da América Latina. As mulheres ocupam 30% da força de trabalho e muitas ocupam lugares importantes na política e nos negócios.

Na Costa Rica o machismo é muito forte, mas as mulheres de negócios internacionais são tratadas melhor que em muitos países americanos. A maioria das mulheres deste país nunca trabalhou fora de casa, porém as mulheres mantêm a sua identidade em questões legais e nos negócios.

Em Cuba, as mulheres são um fator importante na força de trabalho cubana.

3.3.3.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades nas negociações:

Na Argentina os homens respeitam muito as mulheres nas conversas, porém não necessariamente em negociações sérias com as mulheres. Os argentinos são receptivos em nível pessoal, mais são difíceis no contexto de negócios.

Há poucas mulheres colombianas ocupando cargos profissionais ou de direção. Apenas 24% das mulheres trabalha fora. Neste país a cultura familiar é muito grande, onde o pai que tem o dever de sustentar a família e mãe de cuidar das tarefas domésticas. Porém, as mulheres de negócios são bem recebidas neste país.

O Equador é um país muito difícil para as mulheres negociar. É um país muito machista onde o homem é o chefe indiscutível e as mulheres não podem trabalhar fora de casa.

No México, as mulheres de negócios devem se esforçar para serem aceitas nas mesas de negociações. Devem ser cordiais, mas firmes. As atitudes machistas predominam.

No Peru as mulheres são apenas 25% da força de trabalho do país. Os homens que comandam tudo nas famílias. As mulheres de negócios internacionais têm de enfrentar instituições dominadas exclusivamente por homens.

Na Venezuela, o machismo é muito forte, mas as mulheres de negócios internacionais são bem aceitas.

3.3.4 América do Norte

Na América do Norte, o ritmo das negociações é acelerado e o individualismo é muito valorizado. As negociações em equipes são muito raras, a menos que o conteúdo seja muito complexo e crítico para o futuro da empresa, mesmo assim deve-se concentrar atenção em um ou dois dos integrantes, que têm o poder para

tomar as decisões. As relações de negócios são informais, porém as apresentações são formais. A comunicação verbal é franca e aberta, há pouco contato físico, normalmente apenas um aperto de mão firme, mas breve. As mulheres norte-americanas ocupam mais cargos profissionais e administrativos que as de outros países. Embora ainda existam redes de influências entre homens, as pessoas que chegam para fazer negócios terão que negociar com mulheres em todas as regiões do país e em diversas áreas de produção e serviços. As mulheres são quase a metade da força de trabalho.

As canadenses representam 44% da força de trabalho e ocupam cargos importantes. O Canadá é um bom país para as mulheres fazerem negócios.

Nos Estados Unidos, as mulheres ocupam muitos cargos profissionais importantes. A igualdade de gênero é muito forte neste país.

3.3.5 Oriente Médio e África do Norte

O Oriente Médio e a África do Norte são regiões com muita diversidade cultural. A negociação é parte do cotidiano das pessoas do Oriente Médio, particularmente da população árabe. A religião tem um papel importante tanto na história como no atual ambiente de negócios nessa região. Os negociadores não são muito rigorosos com o uso do tempo, eles geralmente chegam atrasados nas reuniões e encontro de negócios. O ritmo das negociações é lento, apressar uma negociação é considerado ofensa e planejar com antecedência é considerado azar e sem sentido. Prevalece o sentimento de catástrofe sobre o futuro, que considera os planos detalhados como uma enorme responsabilidade, um convite ao desastre. As culturas são orientadas para a coletividade. Para os árabes, ler poesias, usar a intuição e ser sensível são características masculinas, a frieza e o pragmatismo são características femininas. Os gestos nos países do Oriente Médio e da África do Norte são bastante expressivos, eles costumam ter muito contato físico, os abraços nos encontros e andar de mãos dadas em público entre os homens é um costume típico dessa região (ACUFF, 2004).

3.3.5.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:

O Egito é um bom lugar para as mulheres de negócios internacionais. Em termos de padrões árabes, os egípcios são bastante liberais, com menos discriminação entre os sexos. As mulheres egípcias participam mais da vida social e de negócios de seu país do que as mulheres de outras partes do Oriente Médio e da África do Norte.

Em Israel, as mulheres são aceitas nas negociações, embora ainda existam atitudes machistas. Embora os homens tenham muita autoridade na família, nos últimos anos, a influência das mulheres tem crescido, tanto na família como fora dela. Não existem restrições as formas de se vestir, as mulheres podem usar qualquer roupa.

3.3.5.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades nas negociações:

A Arábia Saudita é um dos lugares mais difíceis do mundo para as mulheres fazerem negócios, e até mesmo obterem vistos para entrar no país. Portanto não existe a possibilidade de as mulheres de países ocidentais realizarem negócios com sucesso. Isso deve ser feito unicamente após consultar alguém que conheça pessoalmente os negociadores sauditas. Essas mulheres devem também mobilizar todos os recursos disponíveis, tais como cônjuges e redes de apoio local. Quase não têm mulheres trabalhando fora de casa nesse país. As mulheres árabes e de outros países devem cobrir os braços e as pernas e usar roupas que não revelem seus corpos. As mulheres são proibidas de dirigir carros. As mulheres árabes raramente participam das reuniões inclusive na sua própria casa.

Nos Emirados Árabes Unidos a sociedade é dominada por homens e praticamente não existem mulheres nas atividades profissionais. Porém eles são muito menos conservadores com as mulheres de negócios ocidentais. As mulheres devem se

vestir de maneira a não chamar a atenção para o corpo. As mulheres do Ocidente não precisam usar véu e podem dirigir carros.

No Kuwait, as mulheres raramente são aceitas nas negociações. Este país é dominado por homens e praticamente não há mulheres nos negócios. As mulheres visitantes devem se vestir como as kuwaitianas, mas não precisam usar o véu.

3.3.6 Ásia e Orla do Pacífico

Os negociadores dessa região têm muita paciência. O processo de negociação é muito lento. Nesses países enfatizam-se mais um relacionamento a longo prazo do que o objetivo específico da negociação, costuma-se designar várias pessoas para cada equipe de negociação e as decisões costumam ser tomadas pelo grupo inteiro. As culturas dessa região são orientadas pela coletividade. O processo decisório é lento, pois sempre se procura chegar a um consenso do grupo em quase todos os níveis. No entanto, uma vez tomada a decisão, sua implementação é rápida. A comunicação geralmente é indireta. Não tem contato físico, apenas um aperto de mão breve ou reverência.

3.3.6.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:

Na Austrália as mulheres de negócios são bem aceitas, embora existam redes informais masculinas.

A China é um país difícil para qualquer pessoa fazer negócio. As mulheres são aceitas mais não com facilidade. São poucas as mulheres que chegam a posições importantes no governo. As mulheres que ocupam cargos importantes são respeitadas.

Em Cingapura, muitas mulheres têm nível de instrução elevado e ocupam cargos profissionais importantes. Cingapura é um bom lugar para as mulheres fazerem negócios.

Na Coréia do Sul, as mulheres de negócios estrangeiras são bem aceitas nesse país. As mulheres devem usar o título de um cargo superior. Não é correto tocar em alguém do outro sexo.

Em Filipinas, as mulheres têm igualdade de direitos com os homens e ocupam importantes cargos no mundo dos negócios e no governo. Filipinas é bom país para as mulheres fazerem negócios.

Hong Kong é o melhor lugar da Orla do Pacífico para as mulheres profissionais ocidentais realizarem negócios. As mulheres de Hong Kong participam das equipes de negociação.

Na Nova Zelândia, as mulheres de negócios internacionais são bem aceitas neste país.

Na Tailândia as mulheres ocupam muitos cargos importantes. A Tailândia é um bom lugar para as mulheres de negócios internacionais.

Taiwan, em geral, é um país bom para as mulheres fazerem negócios internacionais, embora não seja comum encontrar mulheres nas mesas de negociação.

No Vietnã, as mulheres que fazem negócios nesse país são bem aceitas.

3.3.6.2 Países em que as mulheres enfrentam dificuldades nas negociações:

Já a Índia é um lugar difícil para qualquer negociador, especialmente para as mulheres. A Índia é dominada por homens e as mulheres não se envolvem nos negócios. Uma mulher de negócio estrangeira pode ser aceita, contudo, se perceberem que sua posição e título assim justificam.

Na Indonésia, as mulheres têm mais direitos que as muçulmanas, incluindo direito na divisão de bens, heranças e divórcios. As mulheres não usam véus. É difícil as mulheres serem aceitas nas negociações.

No Japão é muito raro negociar com mulheres. Apesar terem um bom nível de educação, são poucas as mulheres que ocupam cargos importantes. Na cultura deste país é muito forte o domínio dos homens embora as jovens comecem a se afirmar. As mulheres representam 40% da força de trabalho. As mulheres do exterior podem obter sucesso nas negociações no Japão, embora muitos homens japoneses ainda não se sintam confortáveis com mulheres em posição de poder.

A Malásia possui uma influência da cultura muçumana muito forte. É um país difícil para as mulheres fazerem negócios.

Já o Paquistão é um país muito difícil das mulheres fazerem negócios. As paquistanesas possuem poucos direitos legais e o índice de analfabetismo é muito alto entre as mulheres.

3.3.7 África ao sul do Saara

O ambiente de negócios nessa região está sofrendo mudanças na medida em que alguns dos países tentam integrar-se plenamente com parceiros nos negócios internacionais enquanto passam por sérios problemas internos. O ritmo nesses países da África ao sul do Saara é moderado, estabilidade de funções e conformidade é bastante necessária. Os negócios devem ser realizados pessoalmente em qualquer negociação importante e a formalidade e o respeito são fundamentais. A designação de um negociador mais velho pode ser útil, já que muitas vezes associa-se sabedoria a experiência. A regulamentação governamental é complicada nos países da África ao sul do Saara. As conversas tendem a ser animadas e amistosas e a proximidade física entre as pessoas é bastante grande. O contato ocular direto é limitado, especialmente ao falar

com uma pessoa em posição de autoridade ou mais velha, olhar diretamente nos olhos pode ser considerado desrespeito.

3.3.7.1 Países em que as mulheres não enfrentam dificuldades nas negociações:

Na África do Sul as mulheres de negócios internacionais são aceitas nas negociações, embora as redes masculinas sejam fortes. As questões do gênero são menos problemáticas que as raciais nos negócios neste país.

No Zimbábue, as mulheres enfrentam certa resistência na sociedade dominada por homens, mas ainda assim podem ser eficazes nos negócios. Mostrar irritação ou frustração pode ser mais prejudicial para as mulheres, que para os homens. As mulheres que visitam o país devem vestir roupas conservadoras, sem mostrar os braços e as pernas. Os homens às vezes têm relações extraconjugais, com o consentimento das suas esposas, para mostrar virilidade. As mulheres que visitam este país para negócios podem ser abordadas com essa intenção.

Na Nigéria, as mulheres de negócios são recebidas, mas não são totalmente aceitas. Apesar da forte influência mulçumana, as mulheres desse país têm mais liberdades que as mulçumanas, elas são bastante independentes na administração dos seus próprios empreendimentos.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi apresentado como a mulher é vista na sociedade, qual seu papel na família, nos negócios, na atualidade.

A mulher, durante muitos anos, foi considerada apenas uma pessoa do sexo feminino que tinha a obrigação de ser uma excelente mãe, uma esposa maravilhosa e só. Ela não podia ou não era aceita no mercado de trabalho, mas com o passar dos anos foi conquistando o seu espaço, entretanto ela ainda encontra barreiras nos dias de hoje.

A mulher contemporânea está preparada para encarar os desafios que são impostos pela sociedade moderna. Ela está criando uma nova cultura, uma nova posição, uma nova maneira de ver e de se impor no mundo.

Como foi discutido neste capítulo, cada país possui as suas particularidades culturais e o modo de ver a imagem da mulher na sociedade depende de cada país e cada cultura.

Desta forma, foram destacados os países onde a mulher é aceita na mesa de negociação, assim como aquelas onde a presença masculina é predominante.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo é mostrar como se manifestam as questões do gênero nas negociações empresariais internacionais. Foram traçados alguns objetivos específicos para alcançar o propósito principal deste trabalho, apresentam-se, portanto as conclusões desta pesquisa.

Em uma negociação internacional lida-se com diferentes fatores condicionantes como a cultura, a língua, a religião e as ideologias. Por isso, mesmo que muitos gestos sejam internacionais, existem, no entanto, diferentes interpretações que podem ser atribuídas aos gestos em conformidade com os costumes locais. Os aspectos culturais e comportamentais parecem, muitas vezes, não tão importantes, mas interferem diretamente no resultado da negociação. A origem ética, cultural e nacional de uma pessoa tem alguma influência na formação de seu posicionamento psicológico em relação à negociação.

Cada cultura possui características peculiares que a diferenciam das demais culturas. Para um negociador obter sucesso numa negociação internacional, não basta saber falar determinada língua, mas este deverá, acima de tudo, entender as características da outra cultura para não se deparar com situações constrangedoras ou até fracassar numa negociação.

As culturas influenciam de forma direta as negociações internacionais. Toda negociação possui um objetivo, entrar em um acordo que seja satisfatório para ambas as partes, porém ao inserir a empresa no mercado internacional devem-se levar em consideração vários fatores. Um fator muito importante são as diferenças culturais. Portanto, os profissionais devem estar cientes de que a outra parte possui formas de pensar, agir e interpretar situações, portanto devem se estudar e pesquisar o país que se vai negociar.

É de extrema importância o conhecimento das culturas dos povos com quem se está negociando, pois elas têm influências nas negociações, facilitando ou retardando o processo de negociação, dependendo do grau de conhecimento e envolvimento com a cultura local.

As questões do gênero nos negócios internacionais são um fator muito delicado, podemos assim dizer, portanto o simples fato de uma organização mandar uma mulher para lhe representar pode ser desvantajoso.

Não se podem caracterizar as regiões como favoráveis ou desfavoráveis para as mulheres negociarem, as diferenciações vêm de cada país, todavia mesmo o país sendo vizinhos geograficamente, suas culturas e aspectos comportamentais podem ser totalmente diferentes, por exemplo, países da região da Ásia.

Conclui-se que as questões do gênero se apresentam distintas nas diversas regiões do globo. Desta forma, a mulher não enfrenta dificuldades na mesa de negociação nos seguintes países: África do Sul, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Cingapura, Coreia do Sul, Costa Rica, Cuba, Dinamarca, Egito, Estados Unidos, França, Filipinas, Finlândia, Grécia, Hong Kong, Israel, Nigéria, Noruega, Nova Zelândia, Suécia, Suíça, Tailândia, Taiwan, Turquia, Ucrânia, Vietnã, Zimbábue.

Por outro lado, os países em que a mulher enfrenta muitas dificuldades nas negociações e não é recomendável que se envolva nos negócios são os seguintes: Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Colômbia, Emirados Árabes Unidos, Equador, Espanha, Holanda, Hungria, Índia, Indonésia, Irlanda, Itália, Japão, Kuwait, Malásia, México, Paquistão, Peru, Portugal, Polônia, Reino Unido, República Tcheca, Rússia e Venezuela.

Para finalizar este estudo, recomenda-se que toda organização ao internacionalizar-se estudem minuciosamente a característica do país com o qual se vai negociar. A cultura é um fator de extrema importância numa negociação internacional, pois o que é considerado normal aqui no Brasil, pode ser considerado um desrespeito em outros lugares do globo.

5 REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. São Paulo: SENAC, 2004.

ALENCAR, Carol. A mulher contemporânea. 2007. Disponível em: <www.overmundo.com.br/overblog/a-mulher-contemporanea>. Acesso em 21 ago. 2011.

ALMEIDA, José Ricardo de Souza Barbosa de; FIGUEREDO, Leonardo Rosan Dias; HERNANDEZ, Paola Andrea Campi Hernández; FORMIGONI, Valéria. A INFLUÊNCIA DAS BARREIRAS CULTURAIS NAS ESTRATÉGIAS DE VENDA DE EMPRESAS EXPORTADORAS BRASILEIRAS – UM ESTUDO SOBRE EXPORTAÇÕES PARA A ÍNDIA. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/Jovens_Pesquisadores/02/2_2_04.pdf>. Acesso em 16 abr. 2011.

ALMEIDA, Marilú Miranda Montenegro e. O universo feminino: feridas e avanços. Disponível em: <<http://www.psicopedagogia.com.br/entrevistas/entrevista.asp?entrID=74>>. Acesso em 31 out. 2011.

ANDERSON, Benedict. Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a difusão do nacionalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

APPADURAI, Arjun. “Disjunção e Diferença na Economia Cultural Global”. In Mike Featherstone (org.), Cultura Global. Petropolis: Vozes, 1994.

ARVATI, Mariana Carolina. Diferenças culturais e Negociações Internacionais: Brasil e Arábia Saudita. 2007. Disponível em: <http://www.unimep.br/rni/n9/RNI9_art03.pdf>. Acesso em 10 abr. 2011.

ASCENSÃO, Carlos Pinto. O que é a globalização. Disponível em: <<http://www.portalwebmarketing.com/Gest%C3%A3o/Oque%C3%A9Globaliza%C3%A7%C3%A3o/tabid/1177/Default.aspx>>. Acesso em 21 ago. 2011.

BALDI, Mariana; GREGIANIN, Cassiane; SOUZA, Ieda Isabella de Lira; HOLANDA, Rafael da Silva. Brasil e China: A influência cultural no processo de negociação interorganizacional. 4º Congresso do Instituto Franco-brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE. Porto Alegre, 24 a 25 de maio de 2007.

Disponível em: < <http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B169.pdf>>. Acesso em 18 abr. 2011.

BERTELLI, Luiz Gonzaga; Globalização tem efeitos positivos. 1998. Disponível em <<http://aacastro.tripod.com/emps002.htm>>. Acesso em 14 abr. 2011.

BORNHOFEN, Denean; KISTENMACHER, Georgia Muller Peres. Negociação internacional baseada na influência cultural: Alemanha. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's. Disponível em: <<http://unimestre.unibes.com.br/rica/index.php/rica/article/viewFile/33/28>>. Acesso em 17 abr. 2011.

BHABHA, Homi K. O local da cultura. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BUTLER, Judith. Problemas de gênero: feminismo e subversão de identidade. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2003.

CANCLINI, Nestor Garcia. Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade. São Paulo: EDUSP, 1997.

CANCLINI, Nestor Garcia. A globalização imaginada. São Paulo: ILUNIMURAS, 2007.

CRAMER, Luciana; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; SILVA, Áurea Lucia; BRITO, Mozar José de. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. 2001. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q=mulheres+de+negocios&lr=&as_ylo=&as_vis=0>. Acesso em: 08 set. 2011.

COSTA, Carlos Eduardo da. Negociando as diferenças – China e o Mundo. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/>>. Acesso em 22 abr. 2011.

COSTA, Lucia Cortes da. Gênero: uma questão feminina? 2011. Disponível em: <<http://www.uepg.br/nupes/genero.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2011.

ERVILHA, A. J. Limão. Habilidades de negociação: As técnicas e a arte de seduzir nas vendas. São Paulo: Nobel, 2000.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como conduzir uma negociação? Como negociar um acordo sem desistir. 7ª ed. Porto: ASA, 2004.

FLORIANI, Dinorá Eliete. A cultura nacional e as negociações internacionais: um caso comparativo entre executivos brasileiros e italianos. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/4282>>. Acesso em 18 abr. 2011.

FRÓIS, Katja Plotz. Globalização e cultura: a indetidade do mundo de iguais. 2004. Disponível em: <<http://www.pos.ufsc.br/arquivos/41010037/TextoCaderno62.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2011.

GURGEL, Ângela M Rodrigues. Diversidade Cultural. 2009. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/ensaios/1885115>>. Acesso em: 23 mai. 2011.

HALL, Stuart. Da diáspora: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

HINDLE, Tim. Como conduzir negociações. São Paulo: Publicação Folha, 2001.

INFOJOVEM. Questão de Gênero. Disponível em: <<http://www.infojovem.org.br/infopedia/tematicas/diversidade/questao-de-genero/>>. Acesso em 15 mai. 2011.

LIMA, Gustavo Barbieri; GARCIA, Sheila Farias Alves; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de, Internacionalização. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/125.pdf>. Acesso em 16 mai. 2011.

LUZ, ÁUREA DOMINGUES DA; UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA. Barreiras culturais nos negócios internacionais. 2002. 75 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais para o Mercosul) - Universidade do Sul de Santa.

MACHADO, Roberto. Técnicas de negociação: ninja para detonar em qualquer situação. 2008. Disponível em: <<http://www.doceshop.com.br/blog/index.php/tecnicas-de-negociacao-ninja-para-detonar-em-qualquer-situacao/>> Acesso em 20 abr. 2011.

MAGALHÃES, Leila Rockert, *Negociação Internacional: O Que Realmente é Diferente*. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=qqny3qi2l> Acesso em 15 mai. 2011.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; ALMEIDA, Ana Paula de. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla A. ; MACHADO, Juliano R. *Negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, Samuel R. *Globalização em tempos modernos*. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/globalizacao-em-tempos-modernos/47675/>>. Acesso em 21 ago. 2011.

MENDES, Jéferson. *A Questão Do Gênero*. 2008. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_5314/artigo_sobre_a_questao_do_genero_>. Acesso em 15 mai.2011.

NASCIMENTO, Maria Eunice Torres do. *O papel da mulher na sociedade moderna*. 2011. Disponível em: <<http://afinsophia.wordpress.com/2009/03/07/o-papel-da-mulher-na-sociedade-moderna/>>. Acesso em: 21 ago. 2011.

PINHEIRO, Jeane Clarindo; DAMASCENO, Mariana Gomes de Freitas; GOUVEIA, Carlos Alberto Aguiar. *Análise das influências dos fatores culturais nos processos de negociação internacional entre Brasil e França*. Disponível em: <<http://www.ctcomex.com.br/v1/wp-content/uploads/AN%C3%81LISE-DA-INFLU%C3%8ANCIA-DOS-FATORES-CULTURAIS-NOS-PROCESSOS-DE-NEGOCIA%C3%87%C3%83O-INTERNACIONAL-ENTRE-BRASIL-E-FRAN%C3%87A.pdf>> Acesso em 18 abr. 2011.

PRO VIDA ANAPOLIS. *Gênero: o que é isso?* 2011. Disponível em: <<http://www.providaanapolis.org.br/genero.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2011.

RAUEN, Fabio José. *Roteiros de investigação científica*. Tubarão: Unisul, 2002.

SEBRAE. *Negociação internacional*. 2005. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FF5EDBD0ED863E1703256FE1004779DC/\\$File/NT000A6742.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FF5EDBD0ED863E1703256FE1004779DC/$File/NT000A6742.pdf)> Acesso em 18 abr. 2011.

SILGUERO, Ana Beatriz Alfonso. Como a cultura dos países interfere na negociação da Eliane: estudo de caso. Unisul, 2004.

SOUSA, Adriana Pereira de. Identidade e Globalização Moderna. Disponível em: <http://www.anpuhb.org/anais_xiii_eeph/textos/ST%2020%20-%20Adriana%20Pereira%20de%20Sousa%20TC.PDF>. Acesso em 21 ago. 2011.

VIEIRA, Josênia Antunes. A identidade da mulher na modernidade. 2011. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q=mulher+contemporanea&lr=&as_ylo=&as_vis=0>. Acesso em: 01 set. 2011.

YAMAGUTI, Berenice Aiko. Comunicação intercultural. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Berenice%20Aiko.pdf>. Acesso em 23 mai. 2011.