

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI  
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

**BRUNA DEOLA BENEDETT**

**ATUAÇÕES E PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS MULHERES  
NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DE EMPRESAS EXPORTADORAS PARA A  
AMÉRICA LATINA**

**BENTO GONÇALVES**

**2022**

**BRUNA DEOLA BENEDETT**

**ATUAÇÕES E PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS MULHERES  
NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DE EMPRESAS EXPORTADORAS PARA A  
AMÉRICA LATINA**

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

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

**BENTO GONÇALVES**

**2022**

**BRUNA DEOLA BENEDETT**

**ATUAÇÕES E PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS MULHERES  
NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DE EMPRESAS EXPORTADORAS PARA A  
AMÉRICA LATINA**

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

**Aprovado em: 05/07/2022**

**Banca Examinadora:**

---

Orientador Prof.<sup>a</sup> Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo R. Reginato  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Rosimeri Machado  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Este trabalho é dedicado aos meus pais, que sempre trabalharam e me apoiaram para que a realização deste sonho fosse possível, e também as minhas irmãs e ao meu sobrinho que sempre me encorajaram a nunca desistir.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a meus queridos pais por toda a base e que sempre fizeram o possível para que suas filhas tivessem acesso à educação.

Agradeço às minhas irmãs e ao meu sobrinho, que sempre me incentivaram nos estudos. Por todo ensinamento passado, amor e carinho que sempre me deram, agradeço pela compreensão de minha ausência em tantos momentos devido aos estudos. Resta-me gratidão a todos, os quais amo tanto.

Agradeço em especial a minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein, por todo suporte e apoio, paciência, troca de conhecimentos e carinho ao longo desses anos.

Agradeço aqui também, à estagiária docente, Catiane Borsatto, por toda paciência e suporte para a conclusão desta etapa. Muito obrigada por terem compartilhado seus conhecimentos e suas experiências comigo.

A todos os amigos, colegas e professores que cruzaram meu caminho e que de alguma forma me ajudaram e fizeram parte desta formação, o meu muito obrigada.

## RESUMO

Ao longo dos anos, em todo mundo, as mulheres sempre trabalharam e desempenham papéis importantes na sociedade. Porém, até hoje, nota-se uma baixa representatividade feminina à frente de negociações internacionais das empresas, as quais geralmente são conduzidas por homens, com as mulheres atuando majoritariamente nos cargos internos e de suporte. Partindo dessa realidade, esta pesquisa buscou identificar características e percepções quanto à atuação de mulheres que operam na exportação brasileira para com o mercado da América Latina. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo qualitativo em nível exploratório descritivo, abrangendo a estratégia de pesquisa qualitativa genérica, com levantamento via questionário de perguntas abertas e utilização de análise de conteúdo. Dentre os principais resultados, destaca-se que, nos dias atuais, as mulheres ainda enfrentam algumas dificuldades e barreiras para atuar como *traders*, e a grande parte das participantes atuam no *back office* das empresas. Entre as dificuldades elencadas, evidencia-se o enfrentamento de preconceitos nas negociações quanto ao gênero feminino. Porém, ressalta-se que, no mercado de trabalho e especificamente nas relações com os países latino-americanos, esse cenário vem mudando: os países, as pessoas e as empresas estão cada vez mais abertos e receptivos para negociar com profissionais do sexo feminino, promovendo mais oportunidades para o desenvolvimento de suas carreiras perante o cenário internacional.

**Palavras-chave:** Mulheres. Negócios Internacionais. Exportação. América Latina.

## **ABSTRACT**

Over the years, around the world, women always worked and perform important roles in society. Although, until now, it is noticeable a low level of female representation in front of international negotiation of the companies, which often are managed by men, with women working mainly in internal and support positions. Therefore, this academic research aim for a greater understanding about the subject, trying to identify how is the performance of woman operational insights in the Brazilian exportation to the Latin American market. In methodological terms, this is a qualitative study at a descriptive exploratory level, including the strategy of generic qualitative research, with survey through open questions questionnaire and the use of content analysis. Among the main results, stand out that nowadays women still face some difficulties and barriers to perform as traders, and most of the participants work in the back office of companies. Between the mentioned difficulties, emphasize the fact that they still suffer prejudice in the negotiations. However, it is reinforce that in the work market, mostly on relations with Latin-American countries, this scenario is changing: the countries, the people and the companies are increasingly open and welcoming to work with the female gender, giving more opportunities for them to develop their careers in front of the international scenario.

**Keywords:** Women. International Business. Export. Latin America.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de cultura de Lewis .....	23
Figura 2 – Esquema conceitual dos resultados obtidos .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro resumo do embasamento teórico .....	31
Quadro 2 – Participantes do estudo .....	37
Quadro 3 – Instrumento de coleta .....	39
Quadro 4 – Resumo da metodologia .....	43
Quadro 5 – Caracterização pessoal das profissionais .....	44
Quadro 6 – Caracterização profissional .....	46
Quadro 7 – Frequência dos motivos de ingresso na carreira .....	48
Quadro 8 – Frequência de aspectos relacionados ao Bônus e Ônus da profissão .....	50
Quadro 9 – Frequência das percepções de atuação .....	53
Quadro 10 – Frequência dos aspectos relacionados aos Pontos Positivos e Negativos do mercado da América Latina .....	59

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 EXPORTAÇÃO.....	18
2.2 CENÁRIO BRASILEIRO NAS EXPORTAÇÕES.....	19
<b>2.2.1 Exportações do Rio Grande do Sul.....</b>	<b>20</b>
2.3 A CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES.....	22
<b>2.3.1 A cultura brasileira nas negociações internacionais.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2 A cultura nas negociações com a América Latina.....</b>	<b>25</b>
2.4 A MULHER NO CENÁRIO DE TRABALHO.....	27
<b>2.4.1 Mulheres no comércio internacional.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.2 As barreiras que as mulheres enfrentam ao negociar.....</b>	<b>30</b>
2.5 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL.....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 DELINEAMENTO.....	34
<b>3.1.1 Natureza.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.2 Níveis.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.3 Estratégias.....</b>	<b>36</b>
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	37
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 ATUAÇÃO DAS MULHERES NAS EMPRESAS EXPORTADORAS.....	44
4.2 BARREIRAS, BENEFÍCIOS E DEMAIS PERCEPÇÕES.....	49

4.3 PERCEPÇÕES SOBRE A ATUAÇÃO FEMININA NO MERCADO LATINO-AMERICANO.....	57
4.4 MUDANÇAS OCORRIDAS NO MERCADO DE TRABALHO COM O PÚBLICO FEMININO.....	63
4.5 ATUAÇÃO DAS MULHERES TRADERS E BACK OFFICE.....	66
4.6 ESQUEMA CONCEITUAL.....	68
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	72
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	72
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos mais diversos grupos de mulheres espalhados pelo mundo, camponesas, tecelãs, ou até mesmo donas de casa, desempenhando papel de mãe e esposa, tendo que cuidar de si, da família e realizar as tarefas da casa, as mulheres sempre trabalharam.

Historicamente, as mulheres sofreram muito com a exploração, exercendo enormes cargas horárias de trabalho, discriminação, desrespeito e desvalorização, recebendo salários muito baixos, causando revoltas nas mesmas, que foram à luta, em busca dos seus direitos perante a sociedade (PROBST, 2015). Conquistaram, junto à justiça, seus direitos legais e civis, como ao voto e à educação, e também, de proteção à violência.

As mulheres desempenham um papel muito importante no mercado de trabalho, porém quando são colocadas lado a lado aos homens, infelizmente eles são considerados superiores neste cenário, mostrando que existe uma grande desigualdade de gêneros, que não é somente em relação aos salários recebidos em troca dos seus serviços, mas também, em relação aos cargos ocupados, mesmo que elas tenham grande potencial para que o mercado de trabalho cresça e se desenvolva.

Atualmente, as mulheres estão cada vez mais capacitadas e qualificadas, e a maior parte delas deseja ingressar em suas áreas no mercado de trabalho, para se aperfeiçoar profissionalmente e mostrar que estão aptas a realizar determinadas atividades, tornando-se grandes concorrentes dos homens. Como mencionado por Cohen (2009), a mulher executiva se mostra significativamente indiferente ao poder, ao contrário dos homens, elas não querem mandar, e sim querem ter a capacidade de influenciar as pessoas, de serem reconhecidas como sábias, sensatas e capazes.

Segundo Fischer (2001) as mulheres apresentam talentos naturais, onde há a apetência, desejo pelo trabalho em rede e pela arte da negociação. As empresas, por sua vez, em números cada vez maiores, mostram-se interessadas em competir internacionalmente.

Rodrigues e Silva (2015) ressaltam que as mulheres podem assumir os papéis de liderança modernos mesmo que continuem enfrentando os obstáculos de preconceitos ligados ao gênero e modelos de líderes. Independente do gênero, as empresas estão em busca de pessoas capacitadas, com alto nível de escolaridade e conhecimento para dar oportunidade de trabalho. Dessa maneira, as organizações

buscam por profissionais com a visão de solucionar problemas, criatividade e inovação.

O Brasil é um forte parceiro comercial dos países latino-americanos. A América Latina por sua vez, compreende grande parte dos países da América do Sul e Central, que são considerados países subdesenvolvidos, faz com que os negócios com as empresas brasileiras se tornem mais acessíveis e rápidos, devido à sua proximidade e incentivos fiscais. Segundo dados do Comex Stat (2021), o principal destino das exportações em geral do Rio Grande do Sul foi para a Argentina, ficando atrás apenas da China.

A partir desse contexto, surge o interesse em estudar as mulheres frente aos negócios internacionais das empresas exportadoras para o mercado latino-americano. Contudo, esta pesquisa acadêmica visa analisar e compreender a presença das mulheres brasileiras junto às empresas exportadoras atuantes no mercado latino-americano, quais são seus cargos ocupados e suas percepções sobre a presença das demais mulheres nesse segmento.

Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro se trata da introdução, que conta com a delimitação do tema, objetivos geral e específicos, e a justificativa da pesquisa. Na sequência, foi apresentado o embasamento teórico, que abordou os elementos relacionados com o cenário de trabalho das mulheres atuantes junto a empresas exportadoras brasileiras que negociam nos mercados da América Latina. No mesmo capítulo, também se encontra a síntese do embasamento teórico. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia aplicada na pesquisa. No quarto, apresentam-se as análises e discussões dos resultados obtidos. Na sequência, o quinto capítulo finaliza com as considerações finais sobre o referido trabalho.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

De acordo com Dantas (2013), a América Latina e o Caribe vêm registrando importante e crescente participação relativa nas relações comerciais brasileiras, como resultado de uma explícita orientação política, com visíveis reflexos na esfera econômica. Dados da Associação Latino Americana de Integração - ALADI mostram também que, no ano de 2019, Argentina, Chile e México ficaram entre os 10 maiores

importadores de bens brasileiros. Moreira (2007), aponta que o Brasil é um importante parceiro para a Argentina, Bolívia, Uruguai e Paraguai.

No mundo atual, conta-se um número cada vez maior de empresas interessadas em se internacionalizar e realizar exportações para diversos países, incluindo a América Latina. Porém, nota-se uma baixa representatividade feminina nos negócios internacionais das empresas, onde a maior parte são liderados e administrados por homens. As empresas brasileiras, independente do gênero, buscam por pessoas capacitadas para exercer as funções do setor. Segundo o relatório divulgado pelo Centro de Comércio Internacional (ITC, 2015), essa baixa representatividade se justifica pelos mais diversos fatores, dentre eles, as barreiras culturais, restrições de tempo devido a carga horária de trabalho, cuidados familiares, acesso limitado a recursos produtivos e informais, como de informações e redes.

As mulheres cada vez mais estão mostrando as suas forças e determinações, conquistando assim espaço no mercado de trabalho e conseguindo se organizar tanto pessoalmente quanto profissionalmente. De acordo com Castilho (2010), o emprego feminino no mercado de trabalho em geral é mais qualificado que o emprego masculino. Dados divulgados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) apontam que existe grande desigualdade entre homens e mulheres no mundo todo, na qual as chances de uma mulher conseguir emprego é 26% inferior à dos homens. Força (2019) comenta que trabalhadoras com filhos são ainda mais atingidas, com chances de serem promovidas a um cargo de gerência de 25%, enquanto os homens na mesma situação têm 31%, além de receberem salários de 20% a mais que as mulheres para desempenharem uma mesma função.

Sendo essa uma realidade mundial, pode-se encontrar tal desigualdade em todos os setores empresariais no mercado de trabalho brasileiro, em diversas profissões. Por critério de acessibilidade e interesse de pesquisa, focou-se na coleta de dados junto a profissionais de empresas gaúchas, mais especificamente, da Serra Gaúcha. Diante desta situação, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Como é a atuação e a percepção de mulheres atuantes nas exportações brasileiras para o mercado latino-americano?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

A partir da questão de pesquisa, o objetivo geral do estudo é identificar como é a atuação e as percepções de mulheres atuantes na exportação brasileira para o mercado da América Latina.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral do referido estudo, alguns objetivos específicos foram elencados:

- a) investigar características referentes à atuação das mulheres nas empresas exportadoras que têm negócios com a América Latina;
- b) analisar as percepções quanto às diferentes barreiras, vantagens e demais percepções das mulheres em relação ao comércio internacional;
- c) identificar a percepção das participantes quanto às especificidades dos negócios internacionais, em mercados latino-americanos, para atuação das profissionais mulheres;
- d) identificar as percepções das mulheres quanto às mudanças ocorridas no cenário do mercado internacional para com o público feminino;
- e) comparar as similaridades e especificidades quanto à atuação de mulheres *traders* e de mulheres dedicadas ao *back office* no contexto estudado.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Mesmo com grandes avanços nas últimas décadas, este estudo parte da premissa de que talvez o mercado de trabalho brasileiro ainda seja resistente à atuação das mulheres em alguns cargos, dentre eles, aqueles relacionados ao comércio internacional. Da mesma forma em que possa ser algo considerado cultural e normal pela sociedade, por até então os homens terem exercido esses cargos em certas empresas, esse preconceito parece estar longe de ter um possível fim. As pessoas e o mercado de trabalho têm muito a melhorar para que a desigualdade de

gênero diminua, em busca de melhor aceitação da mulher em ambientes empresariais com cargos de lideranças.

De acordo com o *website* SBCoaching (2019), apenas 39,1% dos cargos gerenciais das empresas são ocupados por mulheres, e conforme a faixa etária aumenta, este número diminui. Porém, em uma reunião realizada em 2014 entre os países participantes do grupo G20, incluindo o Brasil, estabeleceu-se o comprometimento com a seguinte meta: “25 em 25”, para que a desigualdade de gênero tivesse uma redução até 2025, na qual o Brasil precisaria reduzir a diferença entre homens e mulheres em 25%.

Estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018), mostra que as mulheres têm menos possibilidades de participar do mercado de trabalho que os homens. O mesmo estudo observa que, no mundo todo, quatro vezes mais homens estão trabalhando como empregadores em comparação às mulheres, se refletindo nos cargos de gestão, onde as mulheres encontram diversas barreiras.

Diversas pesquisas também afirmam que a presença de mulheres nas empresas trouxe mudanças no ambiente de trabalho e nas negociações. Segundo Pacheco (2020), do *website* UX Comex, as mulheres estão dominando os escritórios de comércio exterior e de logística internacional, atuando como analistas e supervisoras de operações. Castilho (2010) mostra em seu artigo que, nas exportações em 2005, as qualificações das mulheres correspondiam a 34% na categoria baixa, 44% na média e 53% na alta, sendo ainda números inferiores às qualificações do público masculino. A autora atribui essa diferença na participação da mulher como resultante da forma em que o comércio exterior atua, na qual há importância reduzida para empregos femininos, e que se deve ao fato de o comércio brasileiro se concentrar em setores que utilizam o trabalho de homens. Comenta também, que as mulheres possuem características importantes para atuar em cargos de gerência, por possuírem senso crítico aguçado e habilidades para se relacionar.

Tonon (2019) argumenta que nos dias atuais há uma maior representatividade feminina, porém, ainda são poucas as que conseguem chegar aos cargos gerenciais das empresas, atuando assim nas áreas de operacionais do comércio exterior. A autora comenta também dados de uma pesquisa realizada pelo *website* Mulheres no Comex, entre outubro de 2018 e fevereiro de 2019, onde 121 participantes foram entrevistados, de ambos os sexos. Nessa pesquisa, foi constatado que os salários e os cargos femininos estão abaixo em relação aos masculinos, na qual apenas 30%

das mulheres entrevistadas ocupavam cargos gerenciais contra 32% dos homens entrevistados.

O Rio Grande do Sul, mais precisamente a Serra Gaúcha, é um grande polo exportador de móveis e vinhos, contando também com várias indústrias, nas quais exportam para os mais diversos países. Estas empresas, por sua vez, buscam profissionais de ambos os gêneros para atuarem nos setores de comércio internacional da empresa.

Assim sendo, o presente estudo mostra-se relevante no que diz respeito à compreensão das percepções, atividades e cargos exercidos pelas mulheres atuantes na exportação do mercado da América Latina, quais são as barreiras e dificuldades percebidas pelas profissionais ao negociar com países que compõem esse mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo fornecer sustentação teórica ao estudo, destinado a apresentar informações relevantes, sendo os enfoques principais: exportação, a mulher no mercado de trabalho, o fator cultural nas negociações, bem como o profissional de negociação internacional.

### 2.1 EXPORTAÇÃO

Considerando que esta é uma pesquisa que busca compreender a atuação e a percepção das mulheres atuantes nas exportações no cenário internacional, fez-se necessário uma breve compreensão sobre o conceito de exportação.

Numerosos autores têm diferentes definições para exportação. Buscando seu significado juntamente ao dicionário brasileiro Aurélio (2009), temos a definição que exportação é a venda ou o envio de algo realizado de um país para outro, venda de um produto ou serviço fabricado no país em que se vive para um país estrangeiro. Já Keedi (2017) acrescenta que o ato de exportar ainda pode envolver um terceiro país, e que esta atividade de exportação, deve proporcionar vantagens na comercialização ou na troca aos países envolvidos.

A definição dada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2020) é de que a exportação é a saída da mercadoria do território aduaneiro, decorrente de um contrato de compra e venda internacional, que pode ou não resultar na entrada de divisas. Segundo a Receita Federal (2014), a exportação compreende a saída temporária ou definitiva em território nacional de bens ou serviços originários ou procedentes do país, a título oneroso ou gratuito.

É possível realizar uma exportação em duas diferentes maneiras. De acordo com Hortinha e Viana (2009), as duas modalidades possíveis de acesso aos mercados internacionais podem ser através de uma exportação indireta ou de uma exportação direta.

Porém, de acordo com Klein (1994), tanto a exportação indireta quanto a exportação direta podem apresentar limitações para as empresas que desejam se internacionalizar, e que não possuem muito contato e conhecimento com o mercado internacional e muito menos com os trâmites do processo de exportação.

Segundo matéria realizada pelo *website* Contábeis (2020), a exportação direta e indireta são modalidades de operação no exterior, que podem ser definidas de acordo com o tipo de faturamento e o nível de envolvimento do exportador durante todo o processo. Ou seja, irá depender da empresa a escolha em optar por realizar a exportação direta ou indireta, tendo em vista seu grau de conhecimento sobre o comércio internacional e as vantagens e desvantagens das mesmas.

## 2.2 CENÁRIO BRASILEIRO NAS EXPORTAÇÕES

Com a implementação do Plano Real em 1994, o Brasil sofreu diversas alterações comerciais, como a hiperinflação e demais medidas econômicas para permitir a continuidade do crescimento, mantendo o real valorizado. De acordo com Hidalgo e Feistel (2013), as exportações brasileiras cresceram significativamente na última década, relacionadas ao processo de crescimento econômico e também com a expansão e estratégias comerciais mundiais.

Para Pereira (2007), a década de 90 foi de intensa transformação na economia brasileira, com aspecto relevante do processo de abertura comercial e financeira, alterando o modo de atuação das políticas nacionais.

O Brasil, ainda mesmo quando colônia, era conhecido por exportar o paubrasil e café. Herzog (2013) comenta que o país passou a ganhar importância ao exportar café, algodão e carne, porém, somente na segunda metade do século XX é que o país ganhou importância ao vender os produtos industriais.

De acordo com Nonnenberg e Carneiro (2015), a partir de 2005 notou-se que as exportações brasileiras estavam crescendo significativamente para a Ásia, sendo a China o país que teve maior crescimento, enquanto a América Latina se manteve constante, com oscilações no crescimento. Os autores ainda descrevem que o principal motivo para o crescimento das exportações brasileiras entre os produtos primários e manufaturados, em cenário mundial (cerca de 40%), decorreu de aumentos estruturais e da adaptação dos mercados (elevações de preços), e não pela competitividade.

Segundo dados do MDIC, os Estados Unidos era o principal destino das exportações brasileiras até 2008, porém, a China tornou-se o principal parceiro dos produtos básicos. Já para os produtos semimanufaturados e os produtos

manufaturados, um dos principais países parceiros desta comercialização é a Argentina, porém com a crise que o país vem sofrendo, em 2019 houve uma significativa diminuição nas vendas. Ayres (2020) destaca que as exportações brasileiras foram afetadas por este cenário de crise da Argentina e pelas tensões comerciais entre os Estados Unidos e China, atingindo 24% do PIB referente à corrente do comércio.

Ainda, de acordo com os dados do Comex Stat (2021), a China continua sendo o principal parceiro comercial do Brasil, responsável por mais da metade das importações brasileiras, seguido pelos Estados Unidos, Argentina, Holanda, Canadá e Japão.

Segundo dados do Comex Stat (2021), os produtos mais exportados pelo Brasil no referido ano, de janeiro a novembro, foram: minério de ferro, soja e os óleos brutos de petróleo, dando destaque para os segmentos da indústria e agropecuária. Já os demais produtos, como carnes, produtos manufaturados e açúcares, estão em constante oscilação.

Segundo o *website* Agência Brasil (2018), no ano de 1998, o Brasil tinha pouco mais de 15 mil registros de empresas exportadoras. Em 2017, este número passou para 25,4 mil empresas, representando 60% de crescimento, conquistando 50 novos mercados internacionais para comercialização. Desta forma, este número tende a crescer cada vez mais, e o país passou a exportar alguns produtos que até então, eram importados para o comércio brasileiro.

De acordo com Moreira e Lage De Souza (2017), a economia brasileira se tornou mais competitiva nas últimas décadas em produtos oriundos da atividade da agropecuária, sendo representado de 50% a 200% mais competitivo dos demais países como África do Sul, Argentina, Colômbia, Índia, México e Turquia. Os mesmos autores ainda comentam que o número de acordos de livre comércio assinados pelo Brasil ainda é inferior em comparação a esses mesmos países.

### **2.2.1 Exportações do Rio Grande do Sul**

O Rio Grande do Sul é um estado brasileiro com grande potencial de exportações agrícolas. Segundo dados do site Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2020), a última década foi influenciada pela entrada da China no mercado internacional, gerando demanda por *commodities* agrícolas, contribuindo para o

aumento das exportações gaúchas de produtos primários. O Estado é a quarta economia do Brasil, com a participação de 6,4% do PIB nacional, sendo apenas superado pelo estado de São Paulo (32,2%), Rio de Janeiro (10,2%) e Minas Gerais (8,8%).

Segundo Bueno (2020), do *website* Faz Comex, o estado do Rio Grande do Sul fechou o acumulado até agosto de 2019 com saldo positivo de US\$5,7 bilhões, ocupando o quarto lugar entre os estados brasileiros que mais exportam, no período de janeiro a outubro do mesmo ano.

O Rio Grande do Sul possui uma estreita relação com o mercado nacional e internacional, sendo superior à média brasileira. O principal destino das exportações do estado é para a China e para a Argentina, onde o principal produto exportado pelo estado foi a soja, totalizando 453,26 mil toneladas em janeiro de 2022, respondendo por 22,16% do total nacional. O estado do Mato Grosso foi o segundo maior exportador do produto, seguido pelo Paraná e Goiás (NASCIMENTO, 2022).

Jubran e Leães (2015) comentam que no comércio com a Argentina, destacam-se itens de médio e alto valor agregado, como máquinas agrícolas, automóveis, insumos industriais e produtos químicos. Em 2015, os países africanos e latino-americanos foram responsáveis por 92% das exportações gaúchas de máquinas agrícolas. Aos poucos, os países latino-americanos vêm se expandindo, ampliando a agricultura familiar para a aquisição de soja.

Realizar negócios com os países da América Latina é altamente benéfico para o Brasil, sobretudo, para o Rio Grande do Sul. De acordo com o Banco Santander Empresas (2021), são diversos os benefícios que as empresas encontram ao realizar negócios e exportar para os países que compõem a América Latina. A proximidade em que se encontram faz com que os transportes das mercadorias sejam mais rápidos e fáceis, baixando também o custo da operação. Outro ponto que é destacado, é a facilidade no pagamento das mesmas, uma vez em que as empresas e determinados países aceitam que suas compras e vendas sejam realizadas com a própria moeda do país.

### 2.3 A CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES

A cultura é algo que se faz presente na vida de todas as pessoas. Laurent (1991) explica que para qualquer negociação internacional, a cultura é algo muito importante a ser destacado, já que a mesma faz parte do cotidiano e da personalidade das pessoas. Quando a negociação é entre parceiros estrangeiros, deve ser considerado como um fator importante o problema das diferenças culturais.

De acordo com Bennett (1998) pode-se definir cultura em cultura objetiva e cultura subjetiva, na qual a cultura objetiva diz respeito à cultura institucionalizada, ao campo das artes, literatura e entre outros, enquanto a cultura subjetiva diz respeito ao resultado das manifestações abstratas, o que inclui as crenças, valores e hábitos, determinantes de um grupo social.

Segundo Racy (2006), a cultura é resultado da acumulação de conhecimentos e experiências, que podem ser ensinados e aprendidos sucessivamente por demais gerações e entre indivíduos. O conhecimento das diferenças interculturais faz-se necessário pois aumenta a complexidade dos negócios, podendo aproximar os interlocutores e parceiros a partir de apresentações até a finalização do processo. O autor complementa ainda que, não basta ter o conhecimento dos hábitos, costumes e normas, faz-se necessário e fundamental compreender de onde vem essas atitudes.

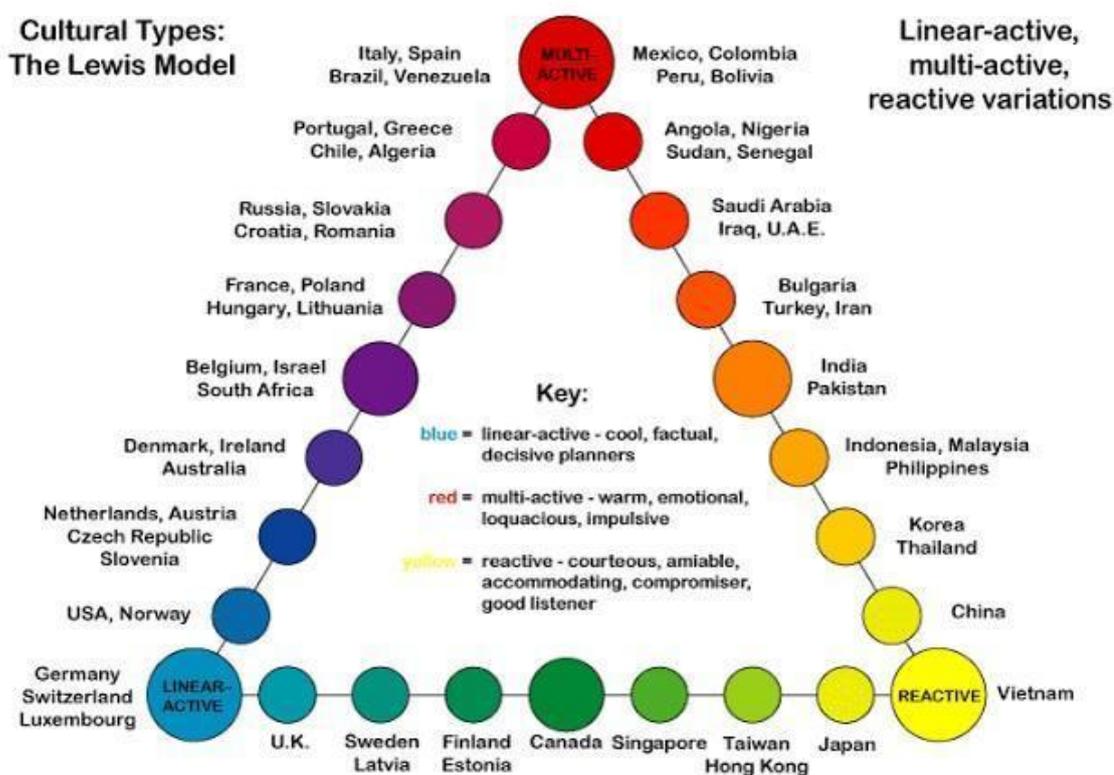
De acordo com Lewis (2006) o comportamento cultural é o resultado final da sabedoria coletada, filtrada e transmitida através de centenas de gerações, onde crenças, padrões e conceitos são compartilhados. Para poder negociar com empresas localizadas em um outro país, deve-se conhecer bem mais do que somente as tradições e etiquetas locais. Sebenius (2002) comenta que além do indivíduo representar a sua própria cultura, deve representar também as outras, podendo influenciar no estilo de negociação.

Martinelli (1998) diz que conhecer os perfis dos negociadores é útil, na teoria e na prática, para desenvolver habilidades e enfrentar diferentes situações durante uma negociação, pois ao reconhecer o estilo da outra parte envolvida na negociação, é possível prever suas ações. O responsável por grande parte do sucesso de uma negociação, é o negociador, a partir do seu estilo, que engloba seus conhecimentos, habilidades, personalidade e perspicácia. O perfil ideal de um negociador é ser firme e amistoso, deve saber expor seu ponto de vista e entender as necessidades do outro (SEBRAE/MG, 2005).

Rodrigues (2020), comenta que a cultura é parte do que somos, sendo ela o que regula a nossa comunicação e nossa convivência dentro de um grupo de pessoas na sociedade. O mesmo autor comenta ainda que, a cultura está em constante mudança, uma vez que os valores podem perder suas forças nas novas gerações, e que o contato com demais culturas diferentes também modifica aspectos na cultura nacional.

Segundo Lewis (2006), pode-se dividir as culturas em três maneiras diferentes: Lineares Ativos, Multiativos e Reativos (Figura 1). Os Lineares Ativos são os que planejam, programam e organizam uma cadeia de ação, fazendo um trabalho de cada vez e demonstrando orientação para as tarefas e competência técnica. Já os Multiativos são os extrovertidos, usam a força humana como inspiração, desenvolvendo bons relacionamentos, planejando as prioridades de acordo com a importância, enquanto os Reativos priorizam o respeito e a cortesia, com racionalidade, ouvem bastante, reagem com calma e com cuidado às propostas ofertadas, se baseando na sabedoria e ensinamentos de seus ancestrais.

Figura 1 – Modelo de cultura de Lewis



Fonte: Lewis (2006).

São muitas as diversidades culturais, e cada pessoa é afetada e influenciada por aspectos do ambiente e grupos de pessoas ao passar dos tempos. Para Laurent (1991), os componentes resultantes dessa influência podem ser desde as vestimentas, aparência, postura, gestos, voz e expressão verbal, variando de país para país, de região para região, de pessoa para pessoa, dependendo do meio onde está inserida.

Martins (2002) comenta em seu livro que a cultura que temos hoje é a cultura da moda e a progressiva destruição das linguagens regionais e específicas, onde as pessoas são influenciadas diariamente nos mais diferentes modos e meios de comunicação. Essa destruição da linguagem está altamente ligada à evolução da tecnologia, meio no qual facilita a comunicação entre as pessoas, afetando a gramática e fazendo com que as pessoas utilizem maiores números de gírias e abreviações.

Conforme as pessoas vão se relacionando umas com as outras, elas acabam se reunindo e formando grupos, iniciando seus hábitos e conseqüentemente, sua própria cultura. Pires e Macêdo (2006) defendem que, para compreender a cultura de um determinado país, faz-se necessário entender a própria sociedade e a cultura nacional.

### **2.3.1 A cultura brasileira nas negociações internacionais**

Para Thompson (2009), grande parte do que se conhece da cultura de determinada região ou país, representa apenas o comportamento das pessoas, porém a maior parte do que envolve o contexto de cultura é mais difícil de ser percebida, merecendo um estudo mais aprofundado, como os valores, as crenças e normas.

Segundo Lewis (2006, p.39) a categorização de uma cultura é necessária e óbvia, permitindo ver padrões de comportamento de uma determinada cultura. Em seu modelo de categorização, o autor enquadra o Brasil como uma cultura Multiativa (Figura 1), onde valorizam a família, relações, emoções e lealdade, refletindo no comportamento social e profissional. Pressupõe-se também, que o local enquadrado à direita do triângulo tenha uma tendência à cultura reativa na sociedade brasileira.

O Brasil, por ser um país com grande extensão territorial, tem uma cultura muito complexa, variando-a conforme determinadas regiões. Deste modo, Pires e Macêdo (2006) enfatizam que a multiplicidade dos valores se introduzem nas mais

diversas situações sociais, tornando uma tarefa extensa e com uma compreensão difícil para um único ponto de vista.

Kuazaqui (2007) relata que uma nação pode ser influenciada por fatores, muitas vezes negativos, que afetam de forma geral o país. Por esses fatores a inserção de produtos pode ser prejudicada, como fator de relevância na aceitação do produto e até mesmo da empresa. O mesmo autor ainda cita que o Brasil ainda é associado à questão do sexo fácil, principalmente no período festivo do carnaval, desfavorecendo o país em outros itens qualitativos de relevância e favorecendo a prática da prostituição.

Mainardes *et al.* (2017) encontram divergências na cultura das negociações, que podem ser explicadas pelas dimensões territoriais do Brasil, além dos diferentes tipos de povos que se colonizaram no país. Comentam ainda que, apesar do Brasil ser um país com boas oportunidades de negócios para empresas estrangeiras, é um desafio para os negociadores internacionais.

A cultura brasileira diversificada deve-se aos diferentes processos migratórios ao Brasil, composta pelos europeus e africanos, além dos indígenas que já colonizavam o país. Porfírio (2020) diz que essa vastidão de povos provocou a formação de culturas diferentes, e também, as diferenças geográficas contribuíram para que o processo cultural brasileiro se tornasse tão diversificado.

As empresas e organizações sabem do valor e da importância de ter o conhecimento sobre a cultura dos países em que mantêm contatos e negociações. Para Almeida *et al.* (2004), nas negociações internacionais, se mostra muito relevante a formalidade nos cumprimentos, discriminações sobre presença de mulheres na mesa de negociação, a linguagem corporal e a tomada de decisões em conjunto.

### **2.3.2 A cultura nas negociações com a América Latina**

A negociação é um processo de tomada de decisão que tem como objetivo atingir um acordo para realização de trocas de mercadorias ou serviços (BROEKENS *et al.*, 2017). Há a percepção de que todos os países da América Latina se comportam de forma homogênea ao negociar (PARRADO *et al.*, 2018). Diante disso, Acuff (1998) destaca que cada negociador possui sua cultura, e esta pode influenciar nas diferentes expectativas de cada parte no processo da negociação, que envolve comportamento, comunicação e administração de conflitos.

De acordo com Parrado *et al.* (2018), o perfil dos argentinos de negociação segue uma tendência de improvisação, são reconhecidos por possuírem uma cultura que dá importância a aspectos sociais e pessoais, que antes mesmo de começarem a negociar, iniciam a conversa com temas não relacionados à negociação principal. Ainda, Acuff (1998) afirma que os negociadores argentinos são conhecidos por serem árdusos nos processos de negociação. Alice (2009) menciona que os mesmos transparecem a imagem de seriedade e rigidez, prevalecendo também a individualidade.

Segundo Zalberg (2018), aprender o idioma nativo dos países da América Latina é essencial para iniciar os negócios, porém, cada país tem seu modo de falar o idioma, com suas gírias, pronúncias e expressões.

No Brasil, por exemplo, utilizamos o pronome “você” para um tratamento informal. Seu correspondente em espanhol “usted” imprime formalidade em alguns países da América Latina. No Uruguai ou México, por exemplo, é imprescindível em um primeiro contato. Na Venezuela, o uso do “tu” em ambiente profissional pode ser considerado desrespeitoso. Em algumas regiões da Colômbia, o “tu” não é utilizado nem mesmo no ambiente familiar. Na Argentina, Uruguai, em algumas cidades da Colômbia e certos países da América Central, a informalidade do “tu” é substituída por “vos”, que tem seu próprio conjunto de conjugações verbais (ZALBERG, 2018).

Contudo, cada país e cada negociador possui seu modo de realizar as tratativas de negociação. Em matéria para o *website* Amcham (2013), o representante do Banco do Brasil, Sr. Valmir Cirilo dos Santos diz:

Na Colômbia, a cultura negocial é semelhante à brasileira, o que torna o clima mais familiar aos brasileiros. A abordagem comercial no Chile, por exemplo, é mais ao estilo americano: direta e formal. Os peruanos, por sua vez, são fortemente influenciados pela cultura oriental, com as conversações também se pautando pela formalidade. [...] já para um relacionamento empresarial na Argentina, é preciso levar em conta a emotividade (AMCHAM, 2013).

Nas negociações com a América Latina, não se possui necessidades de funções e conformidade, pois são dotados de um grande senso de dignidade, onde palavras e ações podem ser interpretadas como insulto, causando efeitos negativos nas negociações (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011).

## 2.4 A MULHER NO CENÁRIO DE TRABALHO

Durante muito tempo o papel da mulher se restringiu apenas a atividades domésticas, como cuidados com os filhos e com o marido, delegando ao homem o papel de provedor das necessidades do lar (PROBST, 2015). De acordo com a dimensão de Hofstede (2003), as pessoas se comportam de maneiras distintas de acordo com o sexo, sendo que homens e mulheres aprendem desde a infância certos padrões de pensamento, sentimentos e valores. O homem deve ser forte, agressivo e autoritário, enquanto as mulheres são ensinadas a serem modestas, protetoras e dedicadas.

De acordo com Carloto (2001), a divisão de gêneros no trabalho é uma constante na história tanto para as mulheres e homens, e as explicações para isso apoiam-se no discurso do determinismo biológico que procura ratificar o papel das mulheres como protagonistas da reprodução biológica.

As diferenças biológicas entre os gêneros justificam a diferença socialmente construída entre os gêneros. A mulher é o ser menos capaz, é considerado o sexo frágil, enquanto o homem, é atribuída a força, considerando-o naturalmente superior (VIEIRA; AMARAL, 2013).

A dimensão masculinidade/feminilidade de Hofstede (1991) diz respeito ao grau da sociedade em encorajar e recompensar comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos e femininos, além das divisões de papéis de gênero. Em sua opinião, serão sociedades masculinas aquelas onde os papéis são diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, e a mulher, sendo mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida.

Os estereótipos referentes às mulheres as desvalorizam como trabalhadoras. Assim como muitas profissões ainda são vistas como masculinas, é um quesito que acaba influenciando a admissão inicial nas organizações (BOON, 2003). A maior abertura do mercado de trabalho para a mão-de-obra feminina resultou em um progresso não muito expressivo no que tange à emancipação da mulher, uma vez que, “apesar de ocorrer um aumento da inserção da mulher trabalhadora, tanto no espaço formal quanto informal do mercado de trabalho, ele se traduz majoritariamente nas áreas onde predominam os empregos precários” (NOGUEIRA, 2005, p. 2).

Segundo Hofstede (1991), a evolução tecnológica e social permite às mulheres participar da sociedade fora do lar. Este processo fará com que o número

de mulheres exercendo cargos de responsabilidade irá aumentar, conservando seus próprios valores.

Entretanto, foi-se o tempo em que as profissões eram masculinas ou femininas. Hoje, com a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, elas estão buscando espaço e igualdade nos mais variados segmentos de mercados (MUNDO LOGÍSTICA, 2018). Em contrapartida, em matéria postada por Laporta (2019), três em cada dez brasileiros ainda dizem se sentir incomodados ao serem chefiados por mulheres, tendo como o principal motivo a questão cultural.

No que diz respeito ao comércio internacional, a inserção feminina está sendo conquistada aos poucos, porém a maioria dos altos cargos internacionais ainda ficam com os homens (LINEHAN; SCULLION; WALSH, 2001). Não somente no Brasil, mas no mundo todo, as mulheres ocupam um espaço muito baixo dos cargos de gestão internacional. Não só dificulta o sucesso dos negócios de empresas multinacionais inseridas no exterior, mas também limita as oportunidades de sucesso das mulheres (BOON, 2003). Entretanto, com a globalização, ficou mais acessível para as mulheres discutirem o que ainda deve ser modificado (FREITAS; REIS, 2015).

Segundo o *website* Empreendedor (2008), a participação das mulheres nas 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil se manteve entre 2007 e 2008 em 44%, enquanto em cargos de chefia cresceu de 32% para 36% no mesmo período. O mesmo ainda complementa que, 8% das mulheres estavam em cargos de presidência. Estudo realizado pelo SEBRAE (2015) mostra que a participação das mulheres como empregadoras e conta própria é crescente, atingindo 31,1% do total de 23,5 milhões de empreendedoras brasileiras em 2013. O mesmo estudo apresenta que a inserção feminina no mercado de trabalho é expressiva, representando 41,7% dos trabalhadores com carteira assinada.

De acordo com Nascimento (2019), o relatório produzido pela consultoria Grant Thornton mostra que no Brasil aumentou 32% na relação de empresas que afirmam ter mulheres em cargos de liderança, representando 93% dos negócios, que em 2018 foi registrado somente 61%.

Para ser um negociador internacional, deve-se ter habilidades, competências e conhecimento. É importante para o negociador ter conhecimento das habilidades e comportamentos da sua e das demais culturas, assim o *trader* consegue se preparar para a negociação e também, responder com confiança às táticas do interlocutor,

compreendendo as atitudes e reações das pessoas envolvidas na negociação. (GODINHO; MACIOSKI, 2005).

#### **2.4.1 Mulheres no comércio internacional**

Ocupar cargos de liderança em um mercado predominantemente masculino é um grande desafio para muitas mulheres. A profissional de comércio internacional trabalha envolvida com ações de compra e venda de produtos e serviços comercializados entre os países, e conhecer o seu público é o papel principal das empresas de comércio internacional.

Segundo Bastos (2018) o perfil da profissional mulher está muito diferente daquele do início do século, e a participação delas no mercado de trabalho se expandiu a partir dos anos 70. Ainda que exista diversas barreiras a serem enfrentadas, a autora complementa que a diversidade cultural pode exercer influências nas negociações, exigindo posturas e responsabilidades.

Apesar de haver muita discriminação sexual em diversos países, Cateora e Graham (2009) afirmam que essa discriminação com as mulheres gerentes, aliados aos mitos por gerentes masculinos, acabam criando hesitação entre multinacionais quando se trata em oferecer missões internacionais as mulheres.

Pacheco (2020) defende que é importante a representação feminina em cargos do comércio internacional, desempenhando papéis fundamentais nesse setor por possuírem habilidades únicas para lidar com as complexidades que a área demanda. A autora enfatiza que as mulheres possuem grande potencial para participar das mudanças tecnológicas, por valorizarem o estudo e estarem em busca de serem sempre melhores.

De acordo com Probst (2015), as mulheres sofrem mais do que os homens com o estresse de uma carreira, pois além de se dedicarem ao trabalho e a carreira profissional, quando voltam para casa dedicam-se com a mesma intensidade à família e aos afazeres domésticos.

O profissionalismo das mulheres está fazendo com que aos poucos elas conquistem seus espaços e reconhecimento no ambiente de trabalho. De acordo com Tonon (2019), mesmo que a representatividade da mulher no cenário do comércio internacional ainda seja pequena, isso pode ser mudado através do posicionamento, engajamento e postura de cada mulher, uma vez em que já estão preparadas para

assumir cargos de liderança e chefia com responsabilidade e qualificação. Potenciais líderes devem possuir determinadas habilidades, descritas como:

Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças; discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes; perspectiva: enxergam além do ponto em questão; comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização; segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam; disposição para servir: fazem o que for necessário; iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem; maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar; persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo e confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante. (MAXWELL, 2008, p. 109).

Além disso, de acordo com Sina (2005), as mulheres nas corporações são capazes de ir aos detalhes sem dificuldades, e por quantas vezes se fizerem necessárias, o que no caso dos homens se torna mais complicado, uma vez em que esses olham mais para os conjuntos.

As mulheres estão em constante capacitação e qualificação para entrar no mundo dos negócios, e cabe às empresas desenvolverem planos e atitudes para que as mesmas sejam aceitas como colaboradoras.

#### **2.4.2 As barreiras que as mulheres enfrentam ao negociar**

Seguindo esta linha de raciocínio, as mulheres vêm se preparando e desenvolvendo maiores capacitações para enfrentar este modelo de mercado. Porém, em alguns países, elas se deparam com diversas barreiras e dificuldades para exercer suas atividades.

Segundo um relato postado em matéria de Laporta (2019), o preconceito é uma condição que se encontra presente na vida das mulheres, e que as mulheres que sofrem discriminação por seu gênero, não devem se vitimar, pois as que se tornam líderes, acabam nem percebendo que sofreram este ato.

No entanto, para Rodrigues e Silva (2015, p.4):

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral

da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos (RODRIGUES; SILVA, 2015, p. 4).

Contudo, Viera e Amaral (2013) comentam que além de sofrer essas discriminações, a inserção das mulheres não significou a sua liberação das tarefas domésticas, pelo contrário, gerou uma nova reformulação da estrutura familiar. Um dos fatores notáveis no perfil das mulheres, é que elas passaram a postergar a maternidade em busca de maior segurança profissional e financeira (QUEIROZ; ARAGÓN, 2015).

Desta maneira, é notável que as mulheres ainda enfrentam muitas dificuldades em âmbito pessoal e profissional. Como já abordado anteriormente, grande parte dos cargos internacionais das empresas ainda são assumidos pelos homens. Esse fator dificulta o sucesso dos negócios em razão da falta de diversidade e de novas visões, limitando assim as oportunidades para o sucesso das mulheres (BOON, 2003).

As mulheres devem estar atentas aos fatores linguísticos, culturais, jurídicos, fiscais e as práticas de negócios (HURN, 2007). Uma das principais barreiras enfrentadas pelo sexo feminino está relacionada ao preconceito e discriminação contra sua capacidade de liderança, à carga de trabalho profissional e doméstico, dilemas pessoais e desordens familiar (LIMA; LIMA; TANURE, 2009). Godinho e Macioski (2005) ainda relatam que os maiores riscos a serem enfrentados nas negociações internacionais parte do desentendimento entre os *traders* sob os aspectos de diversidade cultural, métodos de negociações, personalidades e estilos.

## 2.5 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

Como forma de apresentar um resumo do que fora tratado ao longo do referencial teórico, o Quadro 1 irá abordar os principais elementos que darão respaldo teórico à sequência desta investigação.

Quadro 1 – Quadro resumo do embasamento teórico

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR (ES)
Exportação	Conceituação	Exportação é a saída da mercadoria ou serviços do território aduaneiro decorrente de um contrato de compra e venda internacional, que pode ou não resultar na entrada de divisas.	Receita Federal (2014); MDIC (2020)

	Maneiras de exportar	A empresa pode realizar a exportação através de duas modalidades: exportação direta e indireta.	Klein (1994); Hortinha e Viana (2009)
Cenário brasileiro nas exportações	Crescimento	As exportações brasileiras começaram a crescer significativamente a partir dos anos 90, quando ocorreu a transformação da economia do país com a implementação do Plano Real. O país começou a ganhar importância internacional ao exportar café, algodão e carne.	Pereira (2007); Hidalgo e Feistel (2013); Herzog (2013);
Exportações do Rio Grande do Sul	Cenário atual	O estado é a quarta economia do país entre os estados que mais exportam, com participação de 6,4% do PIB nacional.	Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2020); Bueno (2020)
	Principais destinos	O estado possui uma grande relação comercial com a China e a Argentina, tendo como maior produto exportado a soja.	Nascimento (2022)
A cultura nas negociações	Conceituação de cultura	Acúmulo de conhecimentos e experiências, sendo ensinados e aprendidos sucessivamente entre gerações e indivíduos, o que inclui crenças, valores e hábitos.	Laurent (1991); Bennett (1998); Racy (2006); Lewis (2006)
	Influência nas negociações	O conhecimento das diferenças culturais aumenta a complexidade dos negócios, ajuda a desenvolver habilidades e a enfrentar diversas situações.	Martinelli (1998); Sebenius (2002); Racy (2006)
	Perfis dos negociadores	É necessário conhecer os perfis dos negociadores para desenvolver habilidades e para enfrentar diferentes situações. O perfil ideal de um negociador é ser firme e amistoso.	Martinelli (1998); SEBRAE/MG (2005)
Cultura brasileira nas negociações	Influência da cultura brasileira nas negociações	A cultura brasileira diversificada deve-se aos diferentes povos e imigrantes, como também pela dimensão territorial do Brasil.	Porfirio (2020); Meinardes <i>et al.</i> (2017)
A cultura nas negociações com a América Latina	Influência e perfil dos negociadores	Percepção de que todos os países da América Latina se comportam de forma homogênea, que de acordo com suas culturas, influenciam nas negociações. É necessário o aprendizado do idioma nativo dos países, bem como seus modos de falar gírias, pronúncias e expressões.	Parrado <i>et al.</i> (2018); Acuff (1998); Zalberg (2018)

A mulher no cenário de trabalho	Papel da mulher perante a sociedade	As mulheres sempre desempenharam um papel importante na sociedade. A evolução tecnológica permitiu com que elas saíssem de casa para poder trabalhar, e hoje, tentando espaço para se tornarem empreendedoras e com cargos de liderança.	Hofstede (1991); Carloto (2001); Probst (2015); Nascimento (2019)
	Mulher no mercado de trabalho	Com a globalização, as mulheres estão em busca do seu espaço e por igualdade de gênero, aumentando suas participações como empreendedoras e em cargos de liderança.	Laporta (2019); Revista Mundo Logística (2018); SEBRAE (2015)
Mulheres no comércio internacional	Representação o feminina	Mesmo que sua representatividade ainda seja baixa, vivem diversas barreiras e preconceitos, o perfil das mulheres é muito diferente daquele do início do século, e o profissionalismo das mesmas está fazendo com que as empresas e as pessoas as reconheçam.	Cateora e Graham (2009); Bastos (2018); Tonon (2019); Pacheco (2020);
	Habilidades de potenciais líderes	Potenciais líderes devem possuir capacidade de adaptação, perspectivas, boa comunicação, maturidade, persistência, o que torna as mulheres capazes por estarem em constante capacitação e qualificação, identificando os mais diversos detalhes.	Tonon (2019); Maxwell (2008); Sina (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do referencial teórico (2022).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo, foram expostos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, a fim de atingir os objetivos geral e específicos mencionados anteriormente em sua totalidade. O capítulo está disposto em delineamento, sendo exploradas em maior intensidade, questões como a natureza de estudo, níveis e as estratégias metodológicas, participantes do referido estudo, procedimento de coleta de dados e sua análise.

#### 3.1 DELINEAMENTO

Gil (2002) define a pesquisa como uma ferramenta ordenada, visando alcançar respostas para questões propostas, enquanto Marconi e Lakatos (2003) comentam que diversos outros autores conceituam “método” para designar este conjunto de atividades que resultam na solução de problemas. Já Booth, Colomb e Williams (2008) definem a pesquisa como a junção de informações para encontrar respostas às perguntas, chegando-se assim, à solução do problema.

Marconi e Lakatos (2003) utilizam diversos modelos para a realização de pesquisas e métodos de abordagens. De acordo com os mesmos autores, há métodos de procedimentos específicos das Ciências Sociais, onde sua principal característica é a amplitude e maior grau de abstração.

Para Gil (2002), quando se faz uma pesquisa, a referida pode ser classificada pelos seus objetivos e seus processos técnicos, onde o primeiro diz respeito ao nível ao qual a pesquisa é empregada, sendo ela exploratória, descritiva ou explicativa. Para os procedimentos técnicos, eles indicam a forma como será elaborada a investigação (GIL, 2002).

A partir destas informações, o presente trabalho irá desenvolver uma análise de natureza qualitativa genérica, no nível descritivo exploratório, empregando-se a coleta de dados por meio de um questionário em formato *on-line* e aplicação de análise de conteúdo, uma vez em que este trabalho visa compreender de forma mais ampla como é a atuação e percepções feminina no mercado internacional, diante de exportações para a América Latina.

### 3.1.1 Natureza

Como exposto, as pesquisas podem ser classificadas de acordo com a sua natureza, podendo ser qualitativas e quantitativas. Uma pesquisa quantitativa é “composta de variáveis medidas por valores numéricos e analisadas via procedimentos estatísticos” (FAZENDA; TAVARES; GODOY, 2017, p. 61). D’Angelo (2018) complementa que uma pesquisa quantitativa quantifica os dados para poder responder um questionamento de um problema de pesquisa, se dando na forma de coleta de dados via questionário, devendo seguir um modelo estruturado. A pesquisa de natureza quantitativa “lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados e é considerada pesquisa *hard*” (BAUER; GASKELL, 2003, p.22).

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa visa a descrição de resultados que não podem ser quantificados como, por exemplo, o “significado das ações e relações humanas” (MINAYO, 2001, p. 22). A descrição qualitativa explica a origem dos fenômenos, as relações e mudanças, tentando intuir as consequências. (TRIVIÑOS, 1987). Malhotra (2005) complementa ainda que esse modelo de pesquisa permite a visão e percepção do contexto do problema, e as informações obtidas são interligadas a fim da análise geral.

Deste modo, e sabendo-se que o objetivo geral desta pesquisa é compreender como é a atuação e as percepções de mulheres que trabalham na área de exportação, em empresas brasileiras que comercializam para mercados da América Latina, considerou-se a utilização de pesquisa qualitativa, uma vez que a identificação dos mencionados objetivos só será possível mediante a análise dos questionários empregados às quinze respondentes.

### 3.1.2 Níveis

Uma pesquisa descritiva pode assumir variadas formas, como estudo descritivo, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Hyman (1967) indica a pesquisa como descritiva, a qual descreve um fenômeno e registra a maneira que ocorre.

Segundo Gil (2018), o modelo de pesquisa exploratória permite maior familiaridade com o problema. Para a elaboração desse trabalho, foi escolhido o nível

descritivo exploratório, em que as pesquisas descritivas têm como principal intuito, expor características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer relações entre variáveis (VERGARA, 1990).

De acordo com Marconi e Lakatos (2019, p. 205), o estudo descritivo exploratório tem como objetivo apresentar determinados fenômenos, como um estudo de caso para o qual se realizam análises. Sendo assim, este trabalho identifica-se como nível descritivo exploratório, uma vez que o estudo pretende compreender a participação de mulheres atuantes na exportação para os países da América Latina, buscando-se uma melhor compreensão sobre o assunto acerca da percepção dos entrevistados.

### **3.1.3 Estratégias**

A pesquisa bibliográfica é obrigatória na maior parte dos trabalhos científicos realizados, pois é por meio dela que se obtém conhecimentos. Severino (2007) a explica como aquela que é realizada a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos. Beuren e Raupp (2004) esclarecem ainda que o estudante sempre se valerá deste tipo de pesquisa na elaboração do trabalho monográfico, por ter que reservar um capítulo para a teoria condizente com seu estudo.

Além da aplicação de pesquisa bibliográfica, para que o tema fosse estudado com maior profundidade, com pesquisas em livros, artigos científicos e *websites*, esse estudo contou com a utilização da estratégia de pesquisa qualitativa genérica, sendo necessária para melhor compreensão dos dados obtidos através dos questionários aplicados. Conforme Merriam (2009), o estudo qualitativo genérico, busca descobrir e compreender o fenômeno, fazendo-se a compreensão do processo, sintetizando as características da pesquisa qualitativa. A coleta de dados se dá por meio de entrevistas, questionários, observações e análise documental.

A partir dessa exposição, e tendo tal conhecimento sobre o objetivo geral do referido estudo, decidiu-se utilizar um questionário com perguntas abertas, realizados com mulheres atuantes no comércio internacional, no setor de exportação de empresas gaúchas para o mercado latino-americano.

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Segundo os autores Baptista e Campos (2018), toda e qualquer pesquisa deve possuir uma população, com uma quantidade de pessoas que estariam aptas a participar do projeto, respondendo às exigências dele. Os próprios autores ainda comentam que, é inviável pesquisar a população em sua totalidade, fazendo-se assim necessário uma definição de amostra. Para Cooper e Schindler (2016), a amostragem possibilita uma análise de toda população, possuindo diversas vantagens como o baixo custo de execução da mesma, tendo uma maior exatidão dos resultados e ainda, maior rapidez na coleta das informações.

De acordo com Milan e Ribeiro (2004), na escolha dos participantes da pesquisa, deve-se considerar o conhecimento do indivíduo sobre o assunto, bem como sua disponibilidade em comentar tal assunto, devendo-se assim, eleger as pessoas com mais informações e disposição em participar.

Visando responder à pergunta de pesquisa proposta [identificar como é a atuação e as percepções de mulheres atuantes na exportação brasileira para o mercado da América Latina] participaram dessa etapa profissionais mulheres atuantes em empresas do Rio Grande do Sul, para com o cenário exportador brasileiro direcionado ao mercado da América Latina, nos mais diversos segmentos, com o intuito de abordar diferentes perspectivas sobre o assunto. O Quadro 2 apresenta o segmento e a cidade das empresas em que as participantes atuam, bem como o cargo que ocupam dentro dessas empresas.

Quadro 2 - Participantes do estudo

RESPONDENTE	SEGMENTO	CARGO	CIDADE
RESPONDENTE 1	MOVELEIRO	ASSISTENTE	BENTO GONÇALVES
RESPONDENTE 2	SERVIÇOS	ASSISTENTE	GARIBALDI
RESPONDENTE 3	MOVELEIRO	ANALISTA	VERANÓPOLIS
RESPONDENTE 4	INDÚSTRIA	ASSISTENTE	CARLOS BARBOSA
RESPONDENTE 5	MOVELEIRO	ANALISTA	BENTO GONÇALVES
RESPONDENTE 6	ARTEFATOS DE COURO	ANALISTA	PORTO ALEGRE
RESPONDENTE 7	INDÚSTRIA	COORDENADORA	CARLOS BARBOSA

RESPONDENTE	SEGMENTO	CARGO	CIDADE
RESPONDENTE 8	INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA	GERENTE	GARIBALDI
RESPONDENTE 9	VITIVINÍCOLA	SUPERVISORA	BENTO GONÇALVES
RESPONDENTE 10	INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA	DIRETORA	GARIBALDI
RESPONDENTE 11	INDÚSTRIA	GERENTE	GARIBALDI
RESPONDENTE 12	MOVELEIRO	COORDENADORA	BENTO GONÇALVES
RESPONDENTE 13	SERVIÇOS	TRADER	BENTO GONÇALVES
RESPONDENTE 14	SERVIÇOS	ANALISTA	BENTO GONÇALVES
RESPONDENTE 15	INDÚSTRIA METALÚRGICA	ANALISTA	CARLOS BARBOSA

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Como nota-se no Quadro 2, o questionário foi aplicado a quinze mulheres atuantes nos negócios internacionais das empresas, no qual abrangeu o setor moveleiro, vitivinícola e indústrias. A maior parte das empresas estão localizadas na Serra Gaúcha, nas cidades de Bento Gonçalves (6 respondentes), Garibaldi (4 respondentes), Carlos Barbosa (3 respondentes) e Veranópolis (1 respondente). Apenas uma respondente atua em uma empresa localizada em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul.

Quanto à atuação das respondentes, nota-se que as quinze mulheres possuem cargos diferentes nas empresas. Apresentou-se sete cargos diferentes, onde entre eles, 60% das mulheres atuam no *back office*, ocupando os cargos de assistente, analista e supervisora de exportação. Apenas seis respondentes atuam como *traders*, tendo seus respectivos cargos como de coordenadora, diretora, gerente e próprio cargo de *trader*, onde essas se dedicam à viagens e negociações com clientes.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma tarefa importante da pesquisa, na qual envolve diversas etapas e formas de coleta, contando com vantagens e desvantagens, onde a escolha deve se basear na opção que haja menos desvantagens e que respeite o objetivo da pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Para Mattar (1996), o processo de coleta de dados se inicia no primeiro contato com os respondentes. Logo, os dados são obtidos e esses são processados, devendo ser detalhado, planejado e controlado para que as informações obtidas tenham alta confiabilidade.

Como procedimento de coleta de dados para este estudo, empregou-se questionários, que foram aplicados em formato *on-line* com auxílio do *software* Word. Inicialmente, a pesquisadora tentou agendamentos de entrevistas individuais, presenciais, telefônicas ou mediadas por plataformas digitais, mas não houve avanços significativos nessa abordagem, sobretudo devido às dificuldades de agenda das respondentes. Assim, optou-se pelo encaminhamento dos questionários de forma *online*, por meio de plataformas digitais como o WhatsApp e *e-mail*. O instrumento foi enviado no mês de maio de 2022, obtendo-se retorno dentro de quinze dias do mesmo período. A identificação, seleção e abordagem para com as participantes do estudo ocorreu por meio de indicações de professores, colegas, pesquisa em redes sociais, como LinkedIn.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” Ainda, o autor traz que as perguntas poderão ter conteúdo sobre fatos, atitudes, comportamentos, sentimentos, padrões de ação, comportamento presente ou passado, entre outros.

Segundo Barros e Lehfeld (2007, p. 106), “as perguntas abertas, são aquelas que levam o informante a responder livremente com frases ou orações”. Para este estudo, utilizou-se um instrumento de coleta com perguntas abertas, (Apêndice A), disposto ao final da pesquisa e formulado através do referencial teórico desenvolvido e tendo em vista os propósitos desta investigação.

No Quadro 3, foi apresentado o instrumento de coleta de dados e sua relação com os objetivos específicos.

Quadro 3 - Instrumento de coleta

Objetivo	Dimensão	Questão
a) Investigar características	Carreira	1.O que lhe fez buscar como carreira o Comércio Exterior?

referentes à atuação das mulheres nas empresas exportadoras;		<p><b>[Motivos ingresso carreira]</b></p> <p>Bloco 2: Perfil entrevistados (tempo de experiência; cargo; setor de atuação; ramo de atuação).</p>
b) Analisar as percepções quanto às diferentes barreiras, vantagens e demais percepções das mulheres em relação ao comércio internacional;	Carreira	<p>2. Para você, quais são os principais bônus e ônus dessa profissão?</p> <p><b>[Bônus da profissão; Ônus da profissão]</b></p>
	Mulher no Comércio Internacional	<p>3. Qual sua percepção sobre o cenário internacional de negócios para com a atuação feminina?</p> <p>4. Você já enfrentou alguma dificuldade por ser uma mulher em seu cargo? Comente alguma situação em que tenha vivenciado isso.</p> <p>5. Por outro lado, já vivenciou circunstâncias nas quais ser mulher trouxe vantagens ou benefícios? Comente.</p> <p><b>[Percepções de atuação]</b></p> <p>12. Sabendo que as mulheres exercem diversos papéis, tanto em âmbito pessoal quanto profissional, como você equilibra e gerencia essas esferas da vida? Como você imagina que seja a percepção das outras pessoas a esse respeito?</p> <p><b>[Equilíbrio pessoal e profissional]</b></p>
c) Identificar a percepção das participantes quanto às especificidades dos negócios internacionais, em mercados latino-americanos, para atuação das profissionais mulheres;	Mercado Latino-Americano	<p>6. Há quanto tempo você atua voltada a mercados da América Latina e qual sua percepção sobre as particularidades em trabalhar com eles?</p> <p><b>[Particularidades]</b></p>
		<p>8. Na sua opinião, quais são os pontos positivos em trabalhar com mercados latinoamericanos? E quais são os pontos negativos? Tais aspectos (positivos e negativos) mudam pelo fato de ser mulher, na sua visão?</p> <p><b>[Pontos positivos; Pontos negativos]</b></p>
		<p>9. Na sua opinião, o que diferencia uma negociação conduzida por homens em relação às negociações conduzidas por mulheres especificamente em mercados latinoamericanos? Ou não percebe diferenças significativas?</p> <p><b>[Negociações homens; Negociações mulheres]</b></p>
		<p>10. Pensando nos mercados latinoamericanos especificamente, há algum (ou alguns) países nos quais você trabalhe e que dê maior abertura de negociação para as mulheres? Que situação foi exemplo disso?</p> <p><b>[Abertura de negociações]</b></p>
d) Identificar e	Carreira	<p>3.1 Você considera que houve mudanças desde que começou a atuar nele? Comente.</p>

<p>expor as mudanças ocorridas no cenário do mercado internacional para o público feminino;</p>		<p><b>[Mudanças]</b></p> <p>13. Como você percebe a geração de oportunidades de emprego no comércio internacional atualmente para as mulheres e como acredita que será no futuro?</p> <p><b>[Oportunidades]</b></p>
<p>e) Comparar a profissão entre as mulheres <i>traders</i> e mulheres atuantes no <i>back office</i>.</p>	<p>Mercado Latino-Americano</p>	<p>7. Como você vê a atuação das mulheres <i>traders/back office</i> no comércio internacional em geral? E nos mercados da América Latina? Quais as características distintivas em relação aos homens.</p> <p><b>[Atuação Trader; Atuação Back Office; Características distintivas]</b></p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No instrumento de coleta de dados, as questões foram subdivididas quanto às suas dimensões: Carreira, Mulher no Comércio Internacional e Mercado Latino-Americano. O instrumento de coleta foi estruturado desta maneira, com vistas a conferir melhor clareza e fluidez na obtenção de respostas frente aos respectivos objetivos. Ao responder as questões apresentadas no quadro acima, alcança-se os objetivos específicos, atingindo da mesma maneira, o objetivo geral da pesquisa.

O questionário compreende vinte e duas questões divididas em dois blocos. As questões que compõem o primeiro bloco foram elaboradas com a finalidade de compreender os motivos, percepções, dificuldades e particularidades, bônus e ônus, quanto à profissão e ao mercado latino-americano. O segundo bloco compreende questões acerca da caracterização pessoal e profissional dos participantes.

Também, as questões do primeiro bloco foram nomeadas como forma de sintetizar e auxiliar na análise e discussão dos dados, resultando assim em dezessete categorias definidas à priori que foram classificadas em três dimensões, intituladas como Carreira, Mulher no Comércio Internacional e Mercado Latino-Americano.

Na primeira dimensão, nomeada Carreira, incorporou-se cinco categorias, como forma de responder ao primeiro objetivo (a) que abrange a investigação de atuação das profissionais; ao segundo objetivo (b) que contempla a percepção quanto atuação, envolvendo o bônus e ônus da profissão e ao quarto objetivo (d), que visou expor as mudanças e oportunidades ocorridas no cenário internacional para o público feminino no mercado latino-americano. A dimensão Mulher no Comércio Internacional abrangeu duas categorias, a fim de complementar o objetivo (b) acerca das barreiras,

benefícios e demais percepções da presença feminina no cenário internacional, contemplando categorias sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além de dificuldades e vantagens da profissão. Por fim, a dimensão Mercado Latino-Americano abrangeu dez categorias, com a finalidade de responder e complementar o objetivo (d) acerca das especificidades dos negócios com mulheres no mercado estudado e também o objetivo (e), a fim de trazer uma comparação entre as similaridades e especificidades quanto à atuação de mulheres *traders* e aquelas que dedicam-se ao *back office*.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Posterior à coleta de dados, as respostas foram analisadas conforme suas características. De acordo com Matias-Pereira (2016), a análise de dados atua como um retrato dos processos a serem aplicados em uma pesquisa, que pode ter validade tanto em estudos de natureza qualitativa quanto em quantitativa. A partir disso, as análises compreendidas neste estudo se utilizaram das técnicas de análise de conteúdo com categorização, similaridade e comparação dos resultados. Sistemas de análise de dados, como análise de conteúdo, codificação e análise comparativa já vinham sendo estudados por outros autores, como Bardin (2004) e Gibbs (2009).

De acordo com Gibbs (2009), a codificação permite ao pesquisador analisar as informações de maneira estruturada. Já a análise comparativa, surgiu a partir dos preceitos de codificação, porém sua finalidade, diferentemente da primeira, é a identificação de padrões (GIBBS, 2009). Por sua vez, a análise de conteúdo se caracteriza pela soma das técnicas de análise das comunicações, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, atingindo indicadores quantitativos ou não e que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens (BARDIN, 2004). Ao mesmo tempo, para Richardson (1999), a análise do conteúdo tenta apresentar o texto segundo sua forma, com símbolos, palavras, temas e expressões.

Para Gil (2002), entre os diversos itens de natureza metodológica, aquele que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação dos dados, sendo natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa. Vergara (2012) afirma que a análise de conteúdo é

uma técnica para o tratamento de dados que tem como objetivo identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema.

No presente estudo, a análise dos dados se deu, inicialmente, salvando os arquivos de forma individual identificados com os nomes dos entrevistados. Posteriormente, os principais aspectos das respostas das participantes, foram agrupados em um único arquivo (Excel), em que os entrevistados passaram a ser identificados numericamente para mantê-los em anonimato.

As respostas obtidas foram analisadas e incorporadas de acordo com suas categorias, definidas a priori. Após realocação das respostas em suas respectivas categorias, a análise pode ser realizada sob um contexto geral, identificando assim similaridade entre categorias, que puderam ser agrupadas em três dimensões: Carreira, Mulher no Comércio Internacional e Mercado Latino Americano. Posterior a nomeação de dimensões, cada categoria foi analisada separadamente de acordo com os principais aspectos elencados pelas respondentes, possibilitando assim o surgimento de subcategorias.

Finalmente, quantificou-se o número de vezes em que cada categoria surgiu nas respostas dos entrevistados para verificação de frequência. Os dados emergidos das categorias foram descritos por meio de um texto-síntese com interpretação de acordo com o objetivo proposto neste estudo e, os exemplos de falas que mais se destacaram dentro de cada categoria, foram apresentados no decorrer das análises.

A seguir, é apresentado o Quadro 4, onde elaborou-se o resumo dos procedimentos metodológicos, apresentado com as etapas que se seguiram no decorrer da pesquisa.

Quadro 4 – Resumo da metodologia

Delineamento			Participantes da pesquisa	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Descritivo Exploratório	Estudo qualitativo genérico	Profissionais mulheres atuantes no comércio internacional de empresas exportadoras para o mercado da América Latina	Questionário de perguntas abertas	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando uma melhor compreensão da análise de dados que estarão expostos neste capítulo do trabalho, o presente estudo buscou identificar e interpretar os mais diversos aspectos sobre a atuação e as percepções das mulheres que operam nas empresas exportadoras para o mercado latino-americano.

A análise de dados abrange a sua redução para um tamanho manejável, e o pesquisador necessita interpretar os resultados obtidos à luz das questões da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016). Portanto, o presente capítulo possui como objetivo expor as informações obtidas através dos questionários aplicados aos participantes da coleta de dados, bem como posteriormente, a discussão dos tais resultados.

Para melhor compreensão e organização dos resultados, as informações que serão expostas estarão percorridas em sessões, considerando os cinco objetivos específicos propostos nesta pesquisa, que foram analisados e discutidos separadamente. No decorrer, são apresentados o esquema conceitual e o comparativo dos resultados alcançados.

### 4.1 ATUAÇÃO DAS MULHERES NAS EMPRESAS EXPORTADORAS

Para atingir os objetivos da referida pesquisa, quinze mulheres que atuam na exportação de produtos para países da América Latina se disponibilizaram em participar e responder o questionário elaborado. Neste primeiro objetivo, buscou-se maior compreensão sobre a atuação das mesmas nas empresas. Todas responderam ao questionário de forma *on-line*. Para melhor compreensão dos aspectos mencionados, o Quadro 5 apresenta a caracterização das respondentes com informações sobre faixa etária, escolaridade, estado civil, existência (ou não) e quantidades de filhos.

Quadro 5 - Caracterização pessoal das profissionais

RESPONDENTE	FAIXA ETÁRIA	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE
1	18 a 24 anos	Solteira	Não	Graduação Concluída
2	18 a 24 anos	Solteira	Não	Graduação em andamento
3	25 a 34 anos	Solteira	Não	Especialização/MBA em andamento
4	25 a 34 anos	Solteira	Não	Graduação Concluída

RESPONDENTE	FAIXA ETÁRIA	ESTADO CIVIL	FILHOS	ESCOLARIDADE
5	25 a 34 anos	União Estável	Não	Graduação Concluída
6	18 a 24 anos	Solteira	Não	Especialização/MBA concluído
7	25 a 34 anos	Solteira	Não	Especialização/MBA em andamento
8	35 a 44 anos	Casada	Não	Especialização/MBA concluído
9	25 a 34 anos	Casada	Não	Especialização/MBA concluído
10	35 a 44 anos	Casada	Não	Especialização/MBA concluído
11	18 a 24 anos	Solteira	Não	Especialização/MBA concluído
12	25 a 34 anos	Solteira	Não	Especialização/MBA em andamento
13	45 a 59 anos	Casada	Sim (2)	Mestrado/Doutorado
14	35 a 44 anos	Solteira	Sim (1)	Graduação em andamento
15	25 a 34 anos	Solteira	Não	Graduação Concluída

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Como se pode observar no Quadro 5, as participantes foram questionadas quanto aos seus perfis pessoais, com a aplicação de quatro principais questões.

No fator que diz respeito à faixa etária, 46,67% das participantes da amostra possuem entre 25 e 34 anos, enquanto quatro respondentes possuem entre 18 e 24 anos, e também, quatro respondentes possuem mais de 35 anos.

No quesito estado civil, 66,67% das mulheres são solteiras, enquanto apenas uma possui união estável, e quatro são casadas. Apenas duas respondentes indicaram que possuem filhos, nos trazendo um total de 86,67% das que não possuem.

Em relação à escolaridade das mesmas, é notável que grande parte delas já cursam ou já possuem alguma especialização na área, buscando assim, maiores capacitações para adentrar ao mercado de trabalho na área de comércio internacional.

Tais resultados vão de encontro com a explanação de Vieira e Amaral (2013), ao afirmar que a inserção das mulheres no mercado de trabalho implicou na reformulação da estrutura familiar, inclusive quanto à opção ou adiamento de se casarem e serem mães, como nota-se pela predominância de solteiras e sem filhos.

Para elucidar o aspecto acima mencionado, a Respondente 10 comenta: *“Optei em não ser mãe e por sorte tenho um marido que apoia minha carreira. [...]”*. De acordo com Queiroz e Aragón (2015), é notável no perfil das mulheres que elas passaram a postergar a maternidade em busca de maior segurança profissional e financeira.

Partiu-se, então, para a caracterização profissional. No Quadro 6, mostra-se a atuação das respondentes em seus cargos empresariais. Nesta parte do questionário, contou-se com informações sobre o segmento da empresa e cidade na qual está localizada, o setor e cargo na qual as respondentes atuam, bem como o tempo ao qual se dedicam ao comércio internacional.

Quadro 6 - Caracterização profissional

RESPONDENTE	SEGMENTO	CIDADE	ATUAÇÃO	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO	SETOR DE ATUAÇÃO
1	Moveleiro	Bento Gonçalves	Back office	Assistente	5 a 10 anos	Documental
2	Serviços	Garibaldi	Back office	Assistente	2 a 5 anos	Documental e Logística
3	Moveleiro	Veranópolis	Back office	Analista	Até 2 anos	Vendas, Compras, Importação
4	Indústria	Carlos Barbosa	Back office	Assistente	Até 2 anos	Vendas
5	Moveleiro	Bento Gonçalves	Back office	Analista	5 a 10 anos	Documental e Logística
6	Artefatos de couro	Porto Alegre	Back office	Analista	2 a 5 anos	Vendas, Documental, Câmbio e Logística
7	Indústria	Carlos Barbosa	Trader	Coordenadora	2 a 5 anos	Vendas, Marketing, Compras, Importação
8	Indústria de Alimentos	Garibaldi	Trader	Gerente	15 a 20 anos	Vendas, Marketing, Estratégica
9	Vitivinícola	Bento Gonçalves	Back office	Supervisora	10 a 15 anos	Vendas
10	Indústria de Alimentos	Garibaldi	Trader	Diretora	15 a 20 anos	Vendas, Gestão
11	Indústria	Garibaldi	Trader	Gerente	2 a 5 anos	Vendas
12	Moveleiro	Bento Gonçalves	Trader	Coordenadora	10 a 15 anos	Vendas
13	Serviços	Bento Gonçalves	Trader	Trader	Mais de 20 anos	Vendas
14	Serviços	Bento Gonçalves	Back office	Analista	15 a 20 anos	Documental e Logística

RESPONDENTE	SEGMENTO	CIDADE	ATUAÇÃO	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO	SETOR DE ATUAÇÃO
15	Indústria Metalúrgica	Carlos Barbosa	Back office	Analista	5 a 10 anos	Logística

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Como pode-se observar no Quadro 6, há diversos segmentos de atuações empresariais entre as respondentes, como o setor de indústrias (6 participantes), moveleiro (4 participantes), serviços (3 participantes), vitivinícola (1 participante) e de artefatos de couro (1 participante), sendo a maior parte das empresas localizadas na Serra Gaúcha. Neste sentido, de acordo com a revista em formato digital Mundo Logística (2018), com a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, elas estão buscando espaço e igualdade nos mais variados segmentos de mercados.

Desta forma, 60% das participantes estão dispostas entre Analistas, Assistentes e Supervisora, e elas próprias indicam suas atuações como sendo prioritariamente voltadas ao *back office*, segmento interno da empresa que desenvolve variadas atribuições operacionais, administrativas ou procedimentais do comércio internacional, com tarefas que podem estar voltadas a câmbio, documental, logística, despacho aduaneiro, aspectos gerenciais, tributários e contábeis, marketing, pós-vendas, dentre outros. Já as *traders*, cargo que envolve, dentre outras atribuições, a disponibilidade de viagens para negociações, foi indicado por seis participantes como sendo sua atuação central. Observa-se que todas estas exercem um alto cargo de liderança e chefia na empresa.

Em relação a isso, tem-se 46,67% da amostra ocupando cargos de liderança e/ou chefia. Como apresentado por Tonon (2019), por mais que a representatividade feminina no comércio internacional seja pequena, esse fator pode ser mudado pelo posicionamento, engajamento e a postura das mulheres, conforme estão preparadas para assumir tais cargos, devido às suas qualificações.

Ao mesmo tempo em que se encontram aptas e capacitadas a trabalhar neste mercado e assumir cargos altos de liderança e chefia, as participantes do estudo, em sua maioria, possuem apenas entre 2 a 5 anos de experiência. Nota-se que tal realidade ainda se faz presente nos dias atuais, onde a inserção feminina está sendo conquistada aos poucos, e que mesmo após alguns anos, a maioria dos altos cargos nas empresas ainda são ocupados pelos homens (LINEHAN; SCULLION; WALSH,

2001). Como mencionado por Boon (2003), em todo o mundo as mulheres ocupam espaços muito baixos nos cargos internacionais, o que dificulta o sucesso dos negócios de empresas multinacionais, ocasionando também, a limitação das oportunidades de sucesso das mulheres.

Uma outra questão foi levantada no questionário aplicado às participantes, quanto aos motivos de ingresso na carreira. Como explanado por Hurn (2007), as mulheres devem estar atentas aos fatores linguísticos, culturais, jurídicos, fiscais e as práticas de negócios. Grande parte das participantes mencionaram alguns desses aspectos como sendo suas principais motivações para o ingresso nesta carreira profissional, dentre os quais: o idioma, as oportunidades e as áreas de atuação, a curiosidade e demais assuntos da carreira no comércio internacional, o conhecimento que pode ser adquirido sobre a cultura e os povos, e por fim, a possibilidade de viajar. Tais motivos, bem como a frequência citada por cada participante foram apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Frequência dos motivos de ingresso na carreira

MOTIVOS INGRESSO CARREIRA	RESPONDENTE	RESPONDENTE															TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Idiomas	X			X	X	X		X	X	X	X			X	X	10	
Oportunidades	X	X		X					X		X			X		6	
Conhecimentos a serem adquiridos			X					X	X		X		X		X	6	
Áreas de atuação		X				X						X			X	4	
Assuntos da profissão					X	X	X						X			4	
Curiosidade			X												X	2	
Possibilidade de Viajar					X		X	X								3	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Como observado no Quadro 7, 66,67% das respondentes alegaram que o fator Idioma fez com que elas buscassem seguir a profissão, visto que grande parte delas já possuíam capacidade e habilidade em se comunicar em outras línguas, bem como, 40% delas também responderam que expectativas quanto a “Oportunidades e Conhecimento” as fizessem escolher a atuar no comércio internacional. Diante disso, a Respondente 2 comenta: “O Comércio nos oferece uma gama de oportunidades,

*pois há uma diversidade de áreas em que posso atuar, exemplo, documental, logística, financeiro, fiscal, comercial, etc.*” Complementando a isso e citando outros aspectos relevantes, a Respondente 15 ressalta que:

Sempre tive uma paixão muito grande pelo aprendizado de novos idiomas e também sempre tive curiosidade e interesse em atuar em grandes empresas. A paixão pelos idiomas junto à área empresarial, me levou até o Comércio Exterior. Uma área que me fascina pelo dinamismo e que exige constante movimento e busca por novos conhecimentos - a cada dia novos desafios e novas experiências [RESPONDENTE 15].

A amplitude quanto ao campo de atuação profissional, bem como o interesse próprio por assuntos relacionados ao Comércio Exterior, também foram dois motivos bastante elencados (4 respondentes em cada). O comércio internacional oferece diferentes áreas para onde pode-se atuar, onde também, há diversos assuntos a serem trabalhados. Como mencionado pela Respondente 6: *"Gosto de assuntos envolvidos ao comércio internacional, como história, direito e relações pessoais"*. O fato de poder se envolver nos assuntos e demais culturas do comércio internacional, faz com que os profissionais da área se envolvam, desenvolvendo tais capacidades para melhor atuação.

Ao finalizar as análises obtidas neste tópico, percebe-se que a maioria das participantes do estudo optaram em desenvolver suas carreiras profissionais, que por sua vez, estão em constante capacitação. É evidenciado também que buscaram dentro do comércio internacional suas atuações, devido a estarem aptas e gostarem de se comunicar em outros idiomas. Grande parte dessas mulheres também se dizem motivadas ao que diz respeito às oportunidades da carreira, tendo em vista que este cenário de atuação é amplo, permitindo muitas oportunidades profissionais, além de considerarem que também lhes trazem maiores conhecimentos sobre os diversos povos e culturas nas quais os negócios da empresa se inserem.

#### 4.2 BARREIRAS, BENEFÍCIOS E DEMAIS PERCEPÇÕES

O segundo objetivo específico consiste em analisar as diferentes barreiras, benefícios e demais percepções das mulheres em relação ao Comércio Internacional. Para elucidar e responder esse objetivo, tornaram-se necessárias cinco questões que compreendem a dimensão Carreira com duas categorias (Bônus e Ônus da profissão) e Mulher no Comércio Internacional, abrangendo quatro categorias (Percepções de

atuação; Dificuldades; Vantagens e Equilíbrio). Todas as seis categorias citadas anteriormente foram definidas a priori.

No que tange aos benefícios relacionados à profissão, a diversidade cultural foi o aspecto mais citado (13 citações), seguido por experiência profissional (8 citações), e dinamismo da área (4 citações) e autoconhecimento (4 citações). Além destes, o aspecto idioma obteve duas citações dentre as 15 respondentes. Dentre os ônus elencados na profissão, destaca-se a alta carga de trabalho e distanciamento de familiares/entes queridos (5 citações cada), e os processos burocráticos e dinamismo organizacional (4 citações cada). O Quadro 8, conforme segue abaixo, apresenta a frequência citada por cada participante em relação aos aspectos emergidos nas categorias Bônus e Ônus da Profissão.

Quadro 8 - Frequência de aspectos relacionados ao Bônus e Ônus da profissão

	Bônus da Profissão	RESPONDENTE															TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
CARREIRA	Diversidade cultural	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	13
	Experiência profissional		x			x	x	x	x				x		x	x	8
	Dinamismo da área						x				x	x				x	4
	Autoconhecimento					x		x	x							x	4
	Idiomas				x											x	2
	Ônus da Profissão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
	Alta carga de trabalho								x		x		x	x	x		5
	Distanciamento de familiares/entes queridos			x				x			x		x		x		5
	Processos burocráticos	x			x					x						x	4
	Desvalorização profissional				x	x	x										3

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na categoria Bônus da Profissão, emergiram-se cinco subcategorias: diversidade cultural, experiência profissional, dinamismo da área, autoconhecimento e idiomas. A subcategoria mais citada pelas profissionais foi a diversidade cultural, que no contexto do presente estudo está relacionada ao contato com distintos povos, pessoas e culturas de outros países, com que as respondentes atuam em seu cotidiano. De acordo com Teixeira (2018), a compreensão e o conhecimento de diferentes culturas tornam-se um aspecto fundamental na obtenção de resultados

satisfatórios em negociações internacionais, tendo em vista a crescente globalização e aumento de operações no cenário global.

Diante disso, a Respondente 8 comenta que: “ [...] a *experiência, vivência, contatos com outras pessoas de outros países*” permite com que o profissional possa ter uma visão ampla de mundo, desde que possa se permitir a viver a experiência proporcionada. Contemplando a fala da Respondente 8, Ayerbe e Bojikian (2011) salientam que a interculturalidade é um desafio proposto ao profissional, pois exige que este reveja seus conceitos, valores, comportamentos e entendimentos, considerados naturais diante de sua própria realidade.

No que tange à subcategoria intitulada *experiência profissional*, está relacionada aos conhecimentos adquiridos acerca do contato com mercados diversificados (negociações, trâmites, fatores que impactam o ato da compra e cadeia de suprimentos). Conforme elucidado anteriormente, as participantes do estudo, em sua maioria, possuem experiência profissional de 2 a 5 anos (26,7% dos respondentes). Resende (2000) explica que o mercado internacional foi impulsionado devido aos altos índices de importação e exportação, tornando-se necessário um profissional que supere a visão de um negociador comum, capaz de analisar e agir diante de um cenário global que está em constante dinamização.

Da mesma forma, é imprescindível que o profissional da área de Comércio Internacional esteja sempre atualizado com aspectos econômicos e políticos relacionados ao mercado interno, pois acaba gerando grande impacto na comercialização de produtos e serviços (MADOGGIO, 2007). Tais aspectos podem ser vislumbrados através do relato da Respondente 15: “[...] *formas de negócio, conhecimento sobre cadeia de suprimentos mundial, a oportunidade de lidar com situações novas, e estar em constante atualização e movimento*”. Dentre os demais aspectos considerados importantes para o profissional da área internacional está a compreensão e domínio de idiomas. Madoglio (2007) salienta que o espanhol pode ser considerado uma língua muito utilizada dentro das negociações, e no caso de profissionais brasileiros, se torna imprescindível diante do vínculo com o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). A subcategoria idiomas foi mencionada por duas das quinze respondentes, tendo em vista que as profissionais participantes do estudo atuam em mercados latino-americanos em que o espanhol é a língua predominante.

Na terceira posição, dentre as mais citadas estão as subcategorias intituladas *dinamismo na área e autoconhecimento*. A Respondente 10 comenta que sua

profissão: “*é muito dinâmica e com diversas áreas em que se pode atuar*”, ademais, a Respondente 15 complementa: “*Como bônus, a gama de opções de atuação da formação*”. A área de Comércio Internacional abrange muitas subáreas para atuação dos profissionais, com contato direto ou indireto, em transações comerciais, processos logísticos, operações de câmbio, prospecção e pesquisa de mercados, dentre outros (MINERVINI, 2005). Dessa forma, através da diversificação de possibilidades disponíveis para atuação, a profissão acaba se tornando dinâmica com muitas atribuições e campos envolvidos, que vão desde a administração, finanças, logística, economia, cultura e direito.

Já quanto ao autoconhecimento, elas o relacionam à forma de desafiar-se diante das adversidades, desenvolvimento pessoal, resiliência ou como salienta a Respondente 15: “[...] *a oportunidade de lidar com situações novas, e estar em constante atualização e movimento*”. O autoconhecimento é um tema de destaque, pois pode ser relacionado como um fator impulsionador na aquisição de competências e habilidades, tanto na evolução pessoal quanto profissional na carreira (BASTOS, 2019).

Em relação aos ônus identificados na profissão, há destaque para a alta carga de trabalho e o distanciamento de familiares e amigos. Sebben e Dourado Filho (2005) explicam que o profissional da área de Comércio Internacional tenha disponibilidade para viajar e perfil para lidar com diferentes rotinas de trabalho. Sob essa perspectiva, as Respondentes 8 e 10 complementam dizendo que: “*Como ônus, alta carga de trabalho e as horas de voos e conexões, renunciar a sua rotina, ou não ter uma*” e “*passar mais tempo viajando que em casa, e se ausentando da família*”. Observa-se que as duas categorias citadas acima possuem certa relação, pois quanto mais alta a carga de trabalho de um profissional, principalmente no que diz respeito às que atuam como *traders*, maior acaba sendo o distanciamento dos familiares e amigos.

Além da atuação como *trader*, os profissionais da área podem atuar com o *back office*, que acaba envolvendo por diversas vezes o enfrentamento de processos burocráticos. A partir disso, a Respondente 15 explica sua percepção relacionada ao ônus da profissão: “[...] *a complexidade e burocracia das operações, a necessidade de lidar com fatores externos que são incontroláveis*” e o relato da Respondente 4: “[...] *instabilidade econômica, movimentos políticos e frete internacional que acaba dificultado algumas negociações*”. Os entendimentos acerca de questões burocráticas são fundamentais para exercer a profissão e recorrentes na área, sejam estas

administrativas, fiscais, cambiais e logísticas que envolvem os processos de importação/exportação, bem como conhecimentos sobre aspectos contábeis e tributários (MAGNOLI; SERAPIÃO, 2006). A desvalorização profissional também foi elencada pelas participantes, a Respondente 5 relata que há: “[...] pouca valorização, funções de trabalho mais operacionais se tornando monótono e rotineiro”. Apesar de ser pouco citada pelas respondentes, a desvalorização acarreta desmotivação do profissional, que acaba baixando sua produtividade e, em alguns casos, afetando os processos organizacionais.

Na dimensão intitulada Mulher no Comércio Internacional, as questões foram elaboradas a fim de compreender as percepções das entrevistadas acerca de sua atuação, como mulher, no cenário internacional. O Quadro 9 ilustra a frequência de citações para as percepções de atuação para as respondentes.

Quadro 9 - Frequência das percepções de atuação

	Percepções de atuação	RESPONDENTE															TOTAL	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
MULHER NO COMÉRCIO INTERNACIONAL	Visão operacional da Mulher	X			x	x		x		x	x	x						7
	Habilidades femininas					x	x	x						x	x	x		6
	Acesso a cargos comerciais	X			x	x			x		x							5
	Resistência organizacional				x		x	x						x				4
	Preconceito em negociações		x	x					x								x	4
	Independência/Autonomia									x			x				x	3
	Mulher como objeto			x			x											2
	Reconhecimento													x	x			2
	Empatia e Sensibilidade										x						x	2
	Maternidade					x												1
	Aceitação feminina na América Latina			x														1

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir do Quadro 9, observa-se que as percepções de atuação das profissionais estão muito alinhadas às dificuldades enfrentadas pelo fato de ser mulher na área internacional. A percepção de maior destaque dentre as respondentes é a visão operacional da mulher (7 citações) que está intimamente relacionada ao acesso aos cargos comerciais (5 citações). As Respondentes 5 e 4 salientam essa relação:

O que vejo é que a mulher precisa se provar de várias maneiras o tempo todo e ter mais conhecimento que o homem. Por exemplo, muitas vagas operacionais ofertadas pelas empresas são desejáveis que mulheres ocupem devido a suas habilidades e, após desenvolver este trabalho, talvez se envolva com o setor comercial, posteriormente com viagens, etc. Enquanto homens facilmente são contratados diretamente para o setor comercial, sem a necessidade de se envolver com a parte operacional. Então a meu ver, a mulher consegue seu espaço, mas precisa dar voltas a mais que o homem [RESPONDENTE 5].

[...] vejo que hoje em dia tem mulheres atuando como trader ou em cargos de supervisão. Mas boa parte disso depende também da cultura da empresa, pois algumas organizações ainda se mantêm resistentes nesse ponto e evitam colocar mulheres nessas funções comerciais que geram contato e negociação com o cliente [RESPONDENTE 4].

De acordo com os relatos aqui analisados, ainda há por parte das empresas certa relutância em relação à contratação de mulheres para cargos comerciais ou de gestão. A resistência organizacional foi citada cinco vezes, contemplando tanto aspectos de inclusão de mulheres em cargos que envolvam negociações quanto aspectos culturais da própria empresa, que acabam desfavorecendo o sexo feminino quando o cargo envolve a execução de viagens por parte da profissional. A Respondente 8 ressalta esse aspecto por meio de sua fala: *“Recebi muitos não quando busquei oportunidade na área comercial de exportação, que sempre me chamou muito mais a atenção, e muitas empresas falavam abertamente que não contratavam mulheres para funções com necessidade de viagem”*.

A partir disso, diante da relutância que ainda está presente dentro de algumas organizações, pode-se relacionar a subcategoria maternidade emergida dentre os desafios, citada pela Respondente 5:

[...] em meio a uma reunião predominantemente masculina, meu superior na época pediu para que eu não engravidasse naquele momento, pois seria ruim para o setor e para a empresa. Mesmo não estando nos meus planos, foi algo que me marcou bastante, certo controle sobre mim e sobre minha vida pessoal [RESPONDENTE 5].

De acordo com Machado e Neto (2016), a partir de dados para o mesmo período, 24 meses após a licença maternidade, quase metade das mulheres está fora do mercado de trabalho e 47 meses após a licença essas mulheres continuam sem emprego, sendo que a principal causa do desligamento ocorre sem justa causa e por iniciativa do empregador.

A subcategoria descrita mulher como objeto também surge dentre as percepções ligadas aos desafios no setor. Dentre os relatos das participantes pode-se destacar as brincadeiras e piadas em contexto sexual, a aparência física e os procedimentos e contatos por indicações e *network* que fizeram a profissional chegar ao cargo ocupado na organização.

Outro ponto a ser destacado no contexto profissional das participantes é a dificuldade de negociação com outros países, principalmente árabes, em que a cultura e restrições decorrentes da religião, não permitem negociações com uma mulher. Em complemento a esse fato, a Respondente 8 traz seu relato:

[...] no início da minha atuação, em algumas ligações, os clientes utilizavam o pronome “ele” e o pronome de tratamento “Senhor”, pois não admitiam estar falando com uma mulher. Em uma ocasião, também precisei sempre andar atrás e nunca ao lado dos meus colegas de trabalho, pois recebíamos árabes e não era permitido [RESPONDENTE 8].

Huntington (1996) destaca que a sociedade árabe é composta por muitas diferenças fundamentais em questões religiosas, culturais, estrutura social e política, e quando esses pressupostos básicos são confrontados por profissionais estrangeiras acabam acarretando dificuldades ou impossibilidade de exercício da profissão. Dessa forma, cabe salientar que na cultura árabe as mulheres geralmente não fazem parte e não se fazem presentes em encontros e confraternizações de negócios (DALLA COSTA; SANTOS, 2011). Cabe salientar ainda, que o mercado árabe foi citado a título de exemplo pelas respondentes, pois foram questionadas acerca de suas percepções para com a atuação no Comércio Internacional em um contexto geral, sendo que, na presente pesquisa, o contexto estudado é o mercado latino americano.

Dentre as vantagens elencadas pelas profissionais estão as habilidades femininas (6 citações), empatia e sensibilidade (2 citações) e aceitação de negociações com mulheres pela América Latina (1 citação). A questão relacionada às vantagens, enquanto percepções de atuação, foi a que mais obteve respostas em branco (7 profissionais, ou seja, praticamente a metade das participantes, não responderam à questão proposta). De forma muito sutil, a aceitação de mulheres em negociações com América Latina foi citada pela Respondente 3, salientando apenas que a aceitação feminina está cada vez maior.

Ademais, de acordo com as profissionais, compreendem a subcategoria habilidades femininas a afinidade de negociação com compradoras mulheres, mais preparação e estudo em relação ao sexo masculino diante das dificuldades relacionadas à ocupação de cargos, execução simultânea de tarefas e visão sistêmica com maior detalhamento nas operações.

Já a empatia e sensibilidade estão relacionadas à criação de laços durante as negociações, relacionamentos respeitosos, criação de afinidades e gentileza. A Entrevista 10 exemplifica de forma clara esse aspecto:

[...] trabalho também em grande volume com o mercado Cubano e 95% das compradoras e dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, o que vem ajudando bastante por conta da empatia e afinidade que criamos. Apesar do mercado ser licitação e governo, não é somente o fator preço que rege a escolha dos fornecedores, o relacionamento também é um grande fator [RESPONDENTE 10].

Consonante a isso, as habilidades humanas ou *soft skills* constituem a capacidade de criar relacionamentos através de empatia, compaixão e autenticidade, em que pessoas com fortes habilidades acabam formando conexões mais profundas com colegas e clientes, além de um desempenho positivo no local de trabalho em termos de inovação, adaptação e colaboração (LEWIS, 2021).

Por conseguinte, a categoria denominada equilíbrio entre a vida pessoal e profissional buscou identificar como ocorre o gerenciamento entre a vida pessoal e profissional das respondentes e sua percepção em relação às demais mulheres quanto a esse aspecto. Dentre as 15 participantes, apenas a Respondente 1 comentou sobre a dificuldade de ponderar a vida profissional da vida pessoal, e curiosamente não possui filhos, bem como nenhum tipo de relacionamento: *“É bem difícil, sinto que preciso focar 99% no trabalho e deixar os outros aspectos de lado, sempre estamos um passo atrás, e a mulher que foca na vida pessoal, muitas vezes não é vista como profissional ou confiável”*. Por outro lado, a Respondente 15 apresenta outra visão para a questão:

Mais importante do que tentarmos equilibrar todos os “pratos” ao mesmo tempo, é a priorização dos pilares verdadeiramente essenciais e o respeito a nós mesmas e a todo caminho que percorremos e evoluímos até aqui, sem comparação e sem cobrança excessiva, com gentileza e respeito [RESPONDENTE 15].

As falas das Respondentes 1 e 15 se contrapõem ao mesmo tempo que podem se complementar. A Respondente 1 acredita que a mulher pode ser mal vista por focar na vida pessoal, enquanto que a Respondente 15 salienta a importância de não haver comparações, deixando de lado a cobrança excessiva - a Respondente 1 comenta sobre o alto foco no trabalho - pois cada pessoa tem uma forma de evoluir profissionalmente a seu tempo.

Em resumo, a categoria equilíbrio entre a vida pessoal e profissional proporcionou alguns pontos de destaque e reflexão sobre a atuação da mulher na área internacional, a partir do relato das respondentes: 1) casamento e filhos já não impactam tanto a profissional como há alguns anos; 2) a profissão é associada com muitas viagens e, conseqüentemente, a profissional se faz mais ausente no lar; e 3) com organização, disciplina e comprometimento é possível por parte da profissional cumprir e equilibrar as diferentes esferas da vida. Como elucidado pela Respondente 15: “[...] o autoconhecimento é a principal ferramenta para conseguirmos viver uma vida mais equilibrada. Há semanas em que precisamos focar mais em nossa saúde ou família e haverá semanas em que o trabalho nos exigirá uma atenção maior”.

Em resumo, observou-se que as participantes do estudo elencaram mais aspectos relacionados ao ônus da profissão em relação ao bônus. Também, isso pode ser observado dentro das percepções de atuação da área, em que as participantes citaram em maior número subcategorias relacionadas a barreiras do que vantagens para atuação na área.

#### 4.3 PERCEPÇÕES SOBRE A ATUAÇÃO FEMININA NO MERCADO LATINO-AMERICANO

O terceiro objetivo específico consiste em analisar as diversas percepções das participantes no que diz respeito à atuação feminina no mercado internacional, com o enfoque no mercado da América Latina. Para tanto, fez-se necessário a elaboração e aplicação de cinco principais questões, compreendendo a dimensão Mercado Latino-Americano, composto por sete categorias (Particularidades; Pontos Positivos; Pontos Negativos; Negociações dos Homens; Negociações das Mulheres; Abertura de Negociações e Resistência nas Negociações). Todas as categorias citadas acima foram definidas à priori.

A respeito das particularidades em relação a este mercado, as respondentes mencionaram que cada país da América Latina possui suas particularidades, fazendo com que cada negócio seja analisado detalhadamente. Mencionam também que, devido às suas culturas, e também por estarem ainda em desenvolvimento, há muito o que ser explorado.

Por outro lado, citam ainda que a proximidade dos países com o Brasil faz com que as populações dos referidos países desejem viver da mesma forma que os brasileiros, tornando assim os negócios com grandes potenciais. De acordo com a Respondente 11:

[...] o povo latino é muito comunicativo. São mercados onde as relações são muito importantes e os negócios, os negócios por vezes são mais realizados em almoços e jantares e não tanto em reuniões formais. Alguns países têm particularidades específicas, como a falta de pontualidade, etc. [RESPONDENTE 11].

Como afirmado por Martinelli (1998), o conhecimento sobre os perfis dos negociadores é útil para desenvolver as habilidades e enfrentar diferentes situações durante uma negociação, sendo possível prever suas ações.

Complementando isto, a Respondente 7 cita que *“cada país tem sua particularidade, forma de falar, gírias, aspectos culturais, gastronomia, hábitos de compra e necessidades, o importante é ver e entender cada país e adaptar-se a isso para atender da melhor forma possível”*. Laurent (1991) menciona o fato de que quando a negociação é entre parceiros estrangeiros, deve ser considerado como um fator importante o problema das diferenças culturais. Ainda, Racy (2006) destaca que o conhecimento das diferenças interculturais se faz necessário, podendo aproximar os interlocutores e parceiros a partir de apresentações até a finalização do processo.

No Quadro 10, pode-se observar os Pontos Positivos e Negativos, através da frequência com que aparecem nas respostas. O aspecto mais citado como ponto positivo foi a proximidade logística e cultural (10 citações), seguido por aceitação e receptividade (6 citações) e fatores sociais e culturais (4 citações). No que diz respeito aos pontos negativos, o aspecto mais citado foi a dificuldade nos negócios e na exportação (6 citações), seguido por países em desenvolvimento e questões econômicas (3 citações cada) e segurança (2 citações).

Quadro 10 - Frequência de aspectos relacionados aos Pontos Positivos e Negativos do mercado da América Latina

	PONTOS POSITIVOS	ENTREVISTADO															TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
MERCADO LATINO AMERICANO	Proximidade logística e cultural	X	X		X	X	X	X			X	X	X	X			10
	Maior aceitação e receptividade			X		X		X	X	X		X					6
	Questões sociais e culturais		X		X										X	X	4
	PONTOS NEGATIVOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
	Dificuldades nos negócios e exportação								X	X		X		X	X	X	6
	Países em desenvolvimento	X	X									X					3
	Questões econômicas						X				X		X				3
	Segurança					X		X									2

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na categoria pontos positivos, surgiram três subcategorias: proximidade logística e cultural, aceitação e receptividade, e mercado similar. A categoria mais citada pelas respondentes foi a de proximidade logística e cultural, que no referido estudo relaciona-se ao fato dos países estarem localizados próximos à fronteira brasileira e por possuírem aspectos culturais semelhantes ao Brasil.

Assim sendo, o referido estudo relaciona-se pelo fato dos países latino americanos serem próximos à fronteira brasileira, e por possuírem aspectos culturais semelhantes ao Brasil. Diante deste fato, o Banco Santander Empresas (2021) relata que são diversos os benefícios que as empresas encontram ao realizar negócios e exportar para os países que compõem a América Latina. Um dos principais fatores ligados a isso, é a proximidade em que se encontram, fazendo com que os transportes das mercadorias sejam mais rápidos e fáceis, baixando assim seus custos. Outro fator mencionado é a facilidade no pagamento, considerando que determinadas empresas e países aceitam que suas compras e vendas sejam realizadas com a própria moeda do país.

Essas características podem ser elucidadas através da Respondente 4, por meio de sua fala:

Creio que por muitos serem países vizinhos ou próximos, temos muito conhecimento sobre a cultura, culinária e demais aspectos, e isso na hora de desenvolver um produto para determinado mercado contribui bastante. Além disso, o fato da localização contribui muito na logística de despacho das cargas, que acaba sendo mais rápido e não tem instabilidade e escassez como no caso do modal marítimo [RESPONDENTE 4].

Como citado pelo representante do Banco do Brasil, Sr. Valmir Cirilo dos Santos ao *website* Amcham (2013), na Colômbia é possível encontrar uma cultura de negociação semelhante à brasileira, tornando o clima mais familiar. Já no Chile, ocorre um modelo de negociação mais semelhante ao americano. No Peru, são influenciados pela cultura oriental, se pautando por mais formalidade. Com a Argentina, é preciso levar em consideração a emotividade.

Na subcategoria mencionada sobre aceitação e receptividade, e também sobre mercado similar, as respondentes apontaram que o povo latino é mais comunicativo e amigável, tornando uma negociação mais tranquila. A Respondente 8 comentou: “ [...] o povo latino é muito alegre, aberto, receptivo e muito amável. Encontrando os parceiros comerciais corretos, existirá um potencial absurdo nestes países. ”

No mais, na categoria de pontos negativos, emergiram quatro subcategorias: países em desenvolvimento (3 citações), segurança (2 citações), questões econômicas (3 citações) e dificuldades nos negócios e exportação (6 citações).

As dificuldades nos negócios e na exportação dos produtos são os fatores mais citados pelas participantes do questionário, como explica a Respondente 11: “[...] os mercados não são tão evoluídos em aspectos de consumo e isso dificulta a aplicação de algumas estratégias.” Kuzaqui (2007) explica que uma nação pode ser influenciada por diversos fatores e até mesmo negativos, que afetam de forma geral o país, como fator de relevância na aceitação do produto e até mesmo da empresa. Por esses fatores a inserção de produtos pode ser prejudicada.

Conforme dados coletados no MDIC (2019), nota-se que diversos países ao redor do mundo vêm sofrendo diferentes problemas econômicos e crises. No que diz respeito a esses fatores, Ayres (2020) evidencia que as exportações brasileiras foram afetadas por este cenário de crise da Argentina e pelas tensões comerciais entre os Estados Unidos e a China. A Respondente 10 comenta que “o principal ponto negativo

*é a parte econômica, muitos estão em crise, trazendo um certo receio em negociar, principalmente com prazo de pagamento.”*

No que tange ao fator segurança, duas das quinze participantes mencionaram o fato de se sentirem inseguras por serem mulheres e sentirem situações machistas e preconceituosas. Diante deste fato, a Respondente 7 menciona que *“[...] culturas machistas que não levam a sério as mulheres, e insegurança em alguns países [pode ser mais complicado por ser mulher].”* De acordo com Rodrigues e Silva (2015), as mulheres precisam provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem se manter em suas funções. Laporta (2019) prossegue, que o preconceito é uma condição que se encontra presente na vida das mulheres, as quais sofrem discriminação por seu gênero.

Para explicar as categorias negociações homens e negociações mulheres, elaborou-se uma questão com o foco nas diferenças entre as conduções. Sete das quinze mulheres participantes responderam que não notam diferença, pois cada profissional possui sua própria maneira de conduzir uma negociação, a qual é independente do gênero segundo elas. Como exposto em matéria do SEBRAE/MG (2005), o responsável pelo sucesso de uma negociação, é o negociador, que a partir do seu estilo, engloba os conhecimentos, habilidades, personalidade e perspicácia que possui. O perfil ideal de um negociador é ser firme e amigável, deve saber expor seu ponto de vista e entender as necessidades do outro. A Respondente 7 enfatiza que a negociação *“[...] vai depender do segmento que a empresa está inserida, tipo de produto e da outra parte envolvida na negociação [...]”*.

Como indica Sina (2005), as mulheres são capazes de ir aos detalhes sem dificuldades, e por quantas vezes necessárias, o que no caso dos homens se torna mais complicado, uma vez em que olham mais os conjuntos. Como menciona a Respondente 1: *“[...] os homens optam pela confiança, e as mulheres pelos fatos”*. Pacheco (2020) defende o quão importante é a representação feminina, desempenhando papéis fundamentais por possuírem habilidades únicas para lidar com as complexidades que a área demanda.

Maxwell (2008) descreve inúmeras habilidades as quais potenciais líderes devem possuir independentes do seu gênero, onde dentre elas, cita a capacidade de

adaptação, discernimento, perspectiva, comunicação, iniciativa, maturidade e persistência. A Respondente 15 menciona:

Negociações conduzidas por homens costumam ser mais objetivas e focadas em determinados pontos. Já as mulheres, pela facilidade da visão sistêmica, conseguem analisar impactos em várias etapas da operação e trazer à tona um maior nível de detalhamento. Não existe um certo e outro errado, mas acredito que a junção de ambos os perfis possa ser muito satisfatória para o negócio [RESPONDENTE 15].

Na categoria sobre a abertura de negociações, foi questionado às respondentes se havia algum país ou países no qual elas trabalhassem e que lhes dessem maior abertura de negociação. Dentre as quinze respondentes, seis comentaram que não veem o fator mulher influenciar neste quesito. Dentre as demais, mencionaram dez países nos quais sentem maior abertura e que possuem facilidade na negociação. Houve a citação de países como Colômbia (3 citações), Argentina (2 citações), Chile (2 citações), Uruguai (2 citações), Aruba (1 citação), Bolívia (1 citação), Costa Rica (1 citação), Cuba (1 citação), El Salvador (1 citação) e Honduras (1 citação).

A Respondente 6 comenta sua experiência com a Argentina através da sua fala: *“Argentina é um país bom de negociar, porém há muita oscilação política e financeira. Aceitam muito bem as mulheres, mas há maior dificuldade em fechar negócios devido à situação financeira”*. Moreira (2007) afirma que o Brasil é um importante parceiro para a Argentina, Bolívia e Uruguai, que também, segundo dados da Associação Latino Americana de Integração - ALADI (2019), mostraram, em 2018 e 2019 a Argentina, Chile e México ficaram entre os 10 maiores importadores de bens brasileiros.

Entrando na categoria de países que apresentam alguma resistência nas negociações, quatro das respondentes mencionaram os países do Oriente Médio, em virtude das culturas locais. Dentre os países da América Latina, que é o enfoque do presente trabalho, apenas três respondentes mencionaram que notam algumas resistências por parte do Panamá, Bolívia e Argentina.

Hurn (2007) enfatiza o fato de que as mulheres devem estar atentas aos fatores linguísticos, culturais, jurídicos, fiscais e as práticas de negócios. A Respondente 7 comenta: *“Atualmente poderia citar o Panamá, que por vertentes religiosas e formato de trabalho muito tradicional, alguns clientes não tinham o hábito de negociar com mulher, mas agora já sigo contato com eles normalmente”*. As duas demais respondentes que citaram tais países descritos, também enfatizam que essas

resistências não se dão por motivos de serem mulheres, mas sim pelas crises econômicas e países exigentes. Freitas e Reis (2015) comentam que, com a globalização ficou mais fácil para as mulheres discutirem as mudanças que precisam ocorrer neste cenário com as mulheres.

Diante das análises expostas neste tópico, verifica-se que as respondentes possuem percepções semelhantes sobre o povo e o mercado latino. Como já citado, a aproximação geográfica dos países faz com que os trâmites de exportação sejam mais simples, rápidos e com custos menores. Mencionado diversas vezes pelas mesmas, também por possuírem aspectos culturais parecidos com os dos brasileiros, há uma maior proximidade entre os países, fazendo com que as negociações sejam mais amigáveis.

Entretanto, para este fato ocorrer, deve-se encontrar os parceiros comerciais adequados, visto que também há países e povos que ainda não veem muito bem as mulheres ocupando os altos cargos à frente das empresas. As principais barreiras que o gênero feminino enfrenta relacionam-se ao preconceito e à discriminação contra sua capacidade de liderança, à carga de trabalho profissional e doméstico, dilemas pessoais e desordens familiar (LIMA; LIMA; TANURE, 2009).

Godinho e Macioski (2005) argumentam que um dos riscos a serem enfrentados nas negociações internacionais parte do desentendimento entre os *traders* sob os aspectos de diversidade cultural, métodos de negociações, personalidades e estilos. Por mais que as mulheres notem algumas diferenças entre as negociações conduzidas por parte masculina, elas também se encontram aptas e capacitadas a desenvolverem, de forma equivalente ou até superior em alguns aspectos, visto que possuem habilidades distintivas quanto da negociação, fazendo com que sejam notadas através dessas habilidades.

#### 4.4 MUDANÇAS OCORRIDAS NO MERCADO DE TRABALHO COM O PÚBLICO FEMININO

O quarto objetivo específico do presente trabalho compõe-se em analisar e expor as mudanças ocorridas no cenário do mercado internacional para com as

mulheres. Foi questionado às participantes da pesquisa se há mudanças no cenário de trabalho, e também, sobre a geração de oportunidades.

Kuazaqui (2007) salienta que o Brasil ainda é associado à questão do sexo fácil, principalmente no período festivo do carnaval, desfavorecendo o país em outros itens qualitativos de relevância e favorecendo a prática da prostituição. Conforme a Respondente 3 prossegue: “[...] a mulher é vista como um ser de desejo, no qual muitos homens não entendem o profissionalismo [...]”. Esse aspecto pode fazer com que alguns homens negociadores internacionais se neguem a tratar de negócios com outras negociadoras do sexo feminino. A mulher é o ser menos capaz, é considerado o sexo frágil, enquanto o homem, é atribuída a força, considerando-o naturalmente superior (VIEIRA; AMARAL, 2013).

Com a globalização, a sociedade e as empresas estão mais abertas e mais receptivas quanto à contratação de mulheres para atuar nos mais diversos setores. Associado a isso, treze das quinze respondentes afirmam que notaram mudanças no mercado de trabalho internacional, enquanto as demais afirmam que as mulheres são vistas mais nas atividades operacionais do que comerciais. A Respondente 10 salienta que: “No início, eram poucas mulheres em cargos de liderança ou de vendas. A maioria estava em cargos operacionais. Hoje, em todos os departamentos, noto a predominância feminina”.

Todas as respondentes veem a atuação feminina crescente, bem como as oportunidades oferecidas no mercado de trabalho, mesmo que grande maioria delas seja para atuar na parte operacional. Como menciona a Respondente 7: “Hoje vejo que as oportunidades são muito mais para o setor operacional [...] e o interesse pela atuação no setor comercial vem crescendo, pois já não é algo inalcançável”. Por mais que ainda existam mercados e setores mais resistentes à atuação de mulheres, as participantes afirmam que houve grandes mudanças no cenário, ainda que de forma lenta e gradual.

Nessa condição, Carloto (2001) cita que a divisão de gêneros no trabalho é uma constante na história tanto para as mulheres e homens, e as explicações para isso apoiam-se no discurso do determinismo biológico. A Respondente 11 traz a seguinte reflexão: “O comércio internacional sempre necessita de profissionais qualificados, mesmo que discrimine os sexos. Espero que mais mulheres atuem nos cargos comerciais no futuro”. Assim como muitas outras profissões são vistas como

masculinas, é um quesito que acaba influenciando a admissão inicial nas organizações (BOON, 2003).

A Respondente 8, por sua vez, comenta sua própria experiência:

Com certeza tivemos mudanças significativas. Podemos dizer que a profissão se tornou muito inclusiva para as mulheres nos últimos 10 anos. Comecei minha carreira na área no ano de 2003, há 19 anos, e naquele período, as mulheres eram literalmente deixadas apenas na parte operacional, eram *back office* da ala masculina. Recebi muitos “nãos” quando busquei oportunidade na área comercial de exportação, que sempre me chamou muito mais a atenção, e muitas empresas falavam abertamente que não contratavam mulheres para funções com necessidade de viagem. Hoje já vemos muitas mulheres atuando na área comercial e chegando a cargos de gerência e direção [RESPONDENTE 8].

Como Bastos (2018) cita, o perfil da profissional mulher está muito diferente daquele do início do século, em que suas participações no mercado de trabalho se expandiram, sobretudo a partir dos anos 70. A Respondente 15 argumenta:

Acredito que a representatividade da mulher no Comércio Exterior vem aumentando com o passar dos anos. Porém, ainda precisamos citar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao tratar de relações comerciais com países que possuem forte crença religiosa ou cultural de submissão da mulher. A globalização, felizmente, abre portas e torna discussões mais acessíveis, e cabe às mulheres estarem cada dia mais engajadas e se posicionarem frente a assuntos tão relevantes, trazendo à tona muito do que ainda precisa ser modificado e melhorado, seja em âmbito empresarial e acima de tudo, social. Que as mulheres continuem batalhando por seus espaços e principalmente, instigando e motivando umas às outras [RESPONDENTE 15].

Conforme comentado, atualmente as mulheres estão em busca de mais oportunidades profissionais, se mostrando qualificadas para atuarem nas referidas posições. Nascimento (2019) cita o relatório produzido pela consultoria Grant Thornton, que mostra que no Brasil aumentou em 32% a relação de empresas que afirmam ter mulheres em cargos de liderança, o que representa 93% dos negócios. De acordo com o *website* Empreendedor (2008), a participação das mulheres nas 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil se manteve nos anos de 2007 e 2008, em 44%, enquanto no quesito cargos de chefia, cresceu de 32% para 36% no mesmo período. O autor ainda complementa que, 8% das mulheres estavam em cargos de presidência.

Diante da exposição realizada neste tópico, fica evidente que, no campo de atuação do comércio internacional, as mulheres já estão se tornando mais atuantes

nos cargos gerais e também, nos cargos de liderança e chefia. Observa-se que o cenário está muito mais inclusivo do que nos anos passados, tendo em vista que a própria sociedade está mudando a maneira de compreender estas questões. Todas as respondentes possuem boas percepções para o futuro, acreditando que as mulheres possuem objetivos e habilidades para nas diferentes subáreas e funções que a profissão abarca.

#### 4.5 ATUAÇÃO DAS MULHERES *TRADERS* E *BACK OFFICE*

No quinto e último objetivo específico da referida pesquisa, procurou-se compreender, de forma mais ampla, como é a atuação das mulheres que trabalham como *traders* e como *back office* no comércio internacional nos mercados latino-americanos, bem como as características distintivas em relação aos homens. Para elucidar e responder tal objetivo, foi necessário a aplicação de uma questão.

No que tange aos primeiros aspectos já mencionados anteriormente nos subcapítulos sobre as atuações das mulheres *traders* e mulheres *back office*, as respondentes relatam que não possuem maiores dificuldades na atuação com estes mercados, sendo que é possível encontrar mais profissionais mulheres presentes no mercado de trabalho atual, desempenhando a profissão. A Respondente 13 aponta que “[...] se vê mais e mais mulheres neste mercado”, ao mesmo tempo em que a Respondente 14 contradiz: “Vejo no cenário atual, mais *traders* homens [...] No mercado da América Latina é mais comum a atuação masculina mesmo”. Ainda, a Respondente 6 complementa: “[...] O que me parece, tendo atuado em diferentes mercados, é que alguns setores ainda são extremamente controlados por homens, deixando as mulheres apenas em cargos de *back office*”. Os autores Cateora e Graham (2009) afirmam que essa discriminação com as mulheres gerentes, acabam criando hesitação entre multinacionais quando se trata em proporcionar projetos e missões internacionais para as mulheres.

Como comentado por Hofstede (1991) em seus estudos a partir dos anos 70, já havia apontamentos que a evolução tecnológica e social permitiria que as mulheres fossem capazes de participar da sociedade fora do lar, e que este processo faria com que o número de mulheres exercendo cargos de responsabilidade aumentasse. As atuantes *traders* enfrentam longos períodos de distanciamento da família. A Respondente 10 relata “[...] é necessário disponibilidade para viagens, e as mesmas

*são longas.*” Sob esse detalhamento, Sebben e Dourado Filho (2005) mencionam que o profissional da área de Comércio Internacional deve possuir disponibilidade para viajar e perfil para lidar com diferentes rotinas de trabalho.

Nesta categoria, as respondentes também voltam a comentar o fato de que ainda há países nos quais dificultam a atuação feminina, como por exemplo os mercados árabes e países asiáticos. A Respondente 5 relata: “[...] *acredito que os mercados latinos são mais abertos e receptivos que países asiáticos e orientais, devido à cultura parecida com a de nosso país, facilita a aceitação das mulheres traders nesse mercado.*”

Diante do apontamento sobre as características distintivas em relação aos homens, nota-se uma predominância nas citações quanto às habilidades femininas. A Respondente 7 apresenta a sua visão como: “*As mulheres são mais detalhistas e preocupadas com a perspectiva do cliente, e costumam ter nível mais elevado de auto cobrança*”. Como Pacheco (2020) afirma, a representação feminina desempenha papéis fundamentais nesse setor por possuírem habilidades únicas para realizar as tratativas demandadas pela área do comércio internacional. De acordo com o relato da Respondente 8:

Vejo que as mulheres, em qualquer profissão, são muito mais detalhistas e multifuncionais. E em sua maioria, elas tiveram que passar pela parte operacional da profissão na empresa, o que lhes dá uma bagagem de conhecimento muito superior. As principais características são a empatia, rapidez, e a multifuncionalidade. [RESPONDENTE 8].

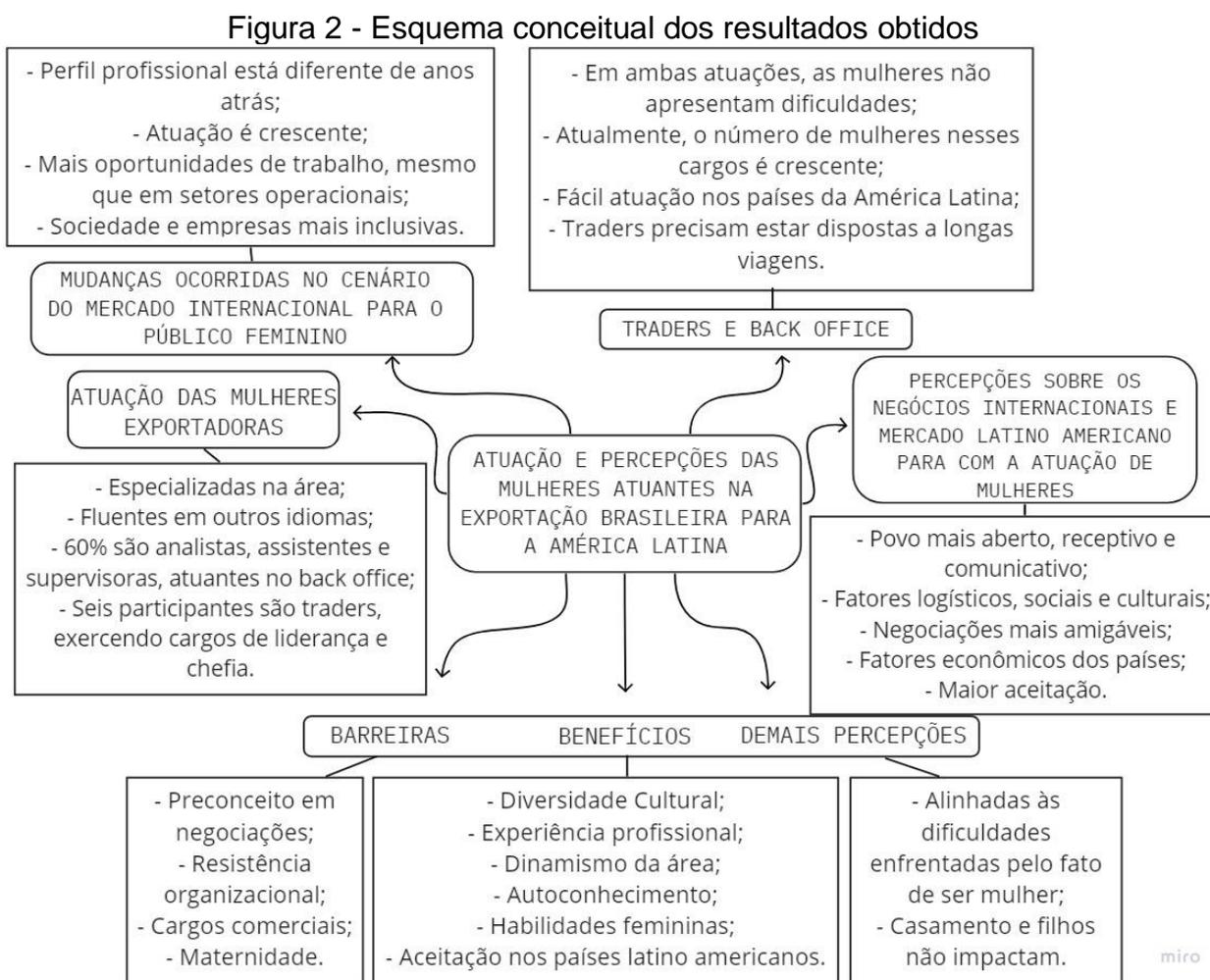
Essas características e habilidades no sexo feminino são mais visíveis, uma vez que, segundo Sina (2005), no caso do sexo masculino isso pode se tornar mais complicado, devido ao olhar mais sistemático que possuem. A Respondente 14 comenta o fato de que “[...] *os homens possuem mais facilidade de negociação, e são mais práticos*”.

Diante dos relatos aqui analisados e explanados, as profissionais *traders* precisam dedicar-se de forma que estejam dispostas a viagens e eventuais atividades fora de suas rotinas. Fica evidente que não há diferenças significativas entre as atuantes *traders* com as atuantes de *back office* nas questões levantadas pela presente pesquisa, porém, ambas precisam estar em constante movimento e atualizações no que diz respeito a seus conhecimentos, tanto nos fatores culturais

quanto de negócios com seus clientes, e também, no que diz respeito às legislações e particularidades de cada país.

#### 4.6 ESQUEMA CONCEITUAL

De modo a abranger e consolidar os resultados até aqui evidenciados, foi estruturado um esquema conceitual, conforme a Figura 2, em que foram considerados, de forma sintetizada, os pontos de vista das quinze respondentes atuantes na exportação de mercados latino-americanos.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Através do esquema conceitual apresentado acima, entende-se que as mulheres ainda encontram barreiras e dificuldades, relacionadas ao seu gênero e no contexto de suas empresas, para conseguirem atuar na área de comércio internacional, eventualmente se deparando com diferentes preconceitos e resistências

empresariais. De fato, alguns países, devido a suas culturas, ainda não aceitam mulheres nos altos cargos das empresas, como os de liderança e chefia, bem como por parte de alguns negociadores, também não favorecem realizar negócios com mulheres.

Também, notou-se que os países da América Latina possuem suas particularidades, que com dedicação e compreensão, não se tornam mercados difíceis para atuação e concretização de negócios, ao contrário, são países interessantes para criação e idealização de parcerias comerciais. Os mesmos já estão mais integrados e inclusivos com a atuação feminina, nos mais diversos cargos, sendo operacionais ou comerciais. Também, identificou-se que a população latino-americana se encontra mais receptiva e comunicativa no que diz respeito à atuação das mulheres no cenário internacional.

No que tange às operações com o mercado latino-americano, os resultados sugerem que o fato de ser mulher não influencia nos negócios, como também, o fato da família não lhes priva de seguir com suas carreiras profissionais, em que pese demande ausências sobretudo às *traders*. Com isso, nota-se que a atuação feminina nessa área é crescente, comparando com anos anteriores segundo os relatos, e que atualmente conta-se com mais oportunidades de empregos na área de Comércio Internacional e nas mais diversas profissões.

O esquema conceitual possibilita a compreensão clara dos resultados obtidos em relação à atuação e percepção das mulheres atuantes nas exportações brasileiras para o mercado da América Latina, que após observações, compreendeu-se potenciais contribuições do presente estudo para empresas, pesquisadores, acadêmicos e profissionais que atuam na referida área.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o cenário mundial atual e a globalização mais acentuada, o papel das mulheres trabalhadoras sofreu significativas modificações desde o início do século. Além de desempenharem suas funções profissionais, atuando em negociações internacionais, como é o caso deste estudo ou estando à frente de empresas, também desempenham suas atividades e tarefas tradicionais como donas de casa, esposas e mães.

Com a intenção de compreender, de forma mais ampla, o trabalho objetivou analisar a atuação e as percepções das mulheres atuantes nas exportações brasileiras para o mercado da América Latina. A fim de atingir os referidos objetivos, geral e específicos, aplicou-se um questionário *on-line* a quinze profissionais mulheres da referida área e mercado.

Em relação ao primeiro objetivo específico do estudo, investigou-se a atuação das mulheres nas empresas exportadoras. Destas, houve predominância das que atuam na área de comércio internacional como *back office* (9 profissionais) e 40% das profissionais são atuantes *traders* (6 profissionais) junto às suas empresas. Verificou-se também, que grande parte das respondentes possuem pouco tempo de atuação na área, sendo em média de até 10 anos, e com a formação acadêmica predominante em comércio internacional.

No que se refere ao segundo objetivo específico, em que foram analisadas as barreiras, vantagens e demais percepções das mulheres em relação ao comércio internacional, conclui-se que as mulheres casualmente se deparam com algumas dificuldades quanto ao preconceito e resistência, no cenário geral de comércio internacional, por parte de empresas em que já atuaram e, eventualmente, de alguns clientes e parceiros negociadores. Entretanto, elenca-se como vantagens, que diz respeito à área, o dinamismo, visto que o comércio internacional abrange diversas áreas e funções para atuação. Também, o autoconhecimento e a experiência profissional já obtidas em outras situações vividas, fazem com que as mesmas desenvolvam maiores habilidades, com maior aceitação nos países latino-americanos para enfrentar tais desafios.

Contemplando-se o terceiro objetivo específico, o qual identificou a percepção das participantes quanto às especificidades dos negócios internacionais, em mercados latino-americanos, para com a atuação das mesmas, ressaltou-se que cada país

possui suas particularidades, as quais devem ser estudadas e analisadas. Também, com os relatos das participantes, notou-se que em grande parte dos países da América Latina a sociedade e as empresas estão mais receptivas e comunicativas com a participação das mulheres negociadoras, tornando as negociações mais amigáveis.

No que tange ao quarto objetivo específico, que foi o de identificar as mudanças ocorridas no cenário de trabalho internacional para o público feminino, notou-se que a atuação das mulheres nas empresas, no que diz respeito aos cargos de liderança e chefia, é crescente. Ainda, notou-se que as empresas estão ofertando mais vagas de trabalho, mesmo elas sendo em setores operacionais. Com isso, conclui-se que nos países da América Latina, a sociedade e as empresas estão cada vez mais inclusivas, com maior aceitação das negociações conduzidas por mulheres, gerando mais oportunidades para que as mulheres atuem em suas respectivas áreas.

Em referência ao quinto objetivo específico, o qual buscou comparar a profissão entre as mulheres *traders* e as mulheres atuantes no *back office*, verificou-se que em ambas, as mulheres não apresentam dificuldades em exercer seus cargos e funções, destacando ainda a fácil atuação nos países da América Latina. No entanto, destacou-se o fato das mulheres *traders* estarem disponíveis para realização de viagens longas, ocasionando o distanciamento da família.

Contudo, notou-se que houve uma evolução quanto à atuação feminina perante as atividades exercidas pelas mesmas no âmbito profissional no comércio internacional. Tais atividades eram exclusivamente vistas como masculinas até anos atrás, porém por meio deste estudo, verificou-se que as mulheres aos poucos estão conquistando seus espaços devido às suas formações, competências e habilidades, entretanto, eventualmente ainda se deparam com algumas barreiras e desafios.

Todavia, também foi possível identificar que os países e as empresas estão cada vez mais abertos e receptivos à negociação com mulheres. As respondentes citaram que, na maioria dos países latino-americanos, o fato de ser mulher não implica nos negócios, são países nos quais ocorre maior abertura para atuação, recebendo-as de forma alegre e amigável.

As mulheres que são destinadas às viagens, atuando na profissão de *trader*, são muito eficazes e demonstram ter muitas competências para alcançar sucesso nos negócios, entretanto, suas atividades e competências continuam a ser questionadas quanto ao gênero por algumas empresas.

## 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho contribui ao proporcionar um maior aprofundamento e compreensão sobre a atuação e as percepções das mulheres que dedicam-se às exportações brasileiras para o mercado latino-americano. Conjuntamente, analisando as barreiras e benefícios em relação ao comércio internacional, assim como identificando as especificidades dos negócios internacionais para suas atuações e as mudanças ocorridas neste cenário para com o público feminino, além da comparação da profissão entre as mulheres *traders* e atuantes como *back office*.

Tal assunto se torna relevante nos dias atuais, pois temas vinculados à igualdade de gêneros e ao acesso das mulheres ao mercado de trabalho, com equivalência de condições, vêm sendo muito discutidos. Os referidos temas receberam destaque nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, que visam alcançar a igualdade de gênero e empoderamento das mulheres. Como menciona Sorice (2021), além de ser um direito humano, a igualdade entre os gêneros é considerada um dos pilares para a construção de uma sociedade livre e tem efeito multiplicador, colaborando ainda para o crescimento econômico.

Acredita-se que os resultados aqui obtidos possam servir de inspiração e referência para futuros estudos, que visam maior entendimento sobre a atuação das mulheres na área do comércio internacional. Agrega-se, ainda, no campo empresarial, o destaque sobre as perspectivas das mesmas quanto às suas atuações nos mercados latino-americanos, para a efetivação dos negócios.

Sob uma perspectiva pessoal, enfatiza-se que o presente estudo oportunizou um aprendizado mais aprofundado sobre o referido assunto, quanto à atuação feminina no mercado de trabalho e, mais especificamente, na profissão escolhida pela autora.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Durante a elaboração da pesquisa, foi notável algumas limitações do estudo. A primeira limitação diz respeito ao tamanho da amostra das participantes. Acredita-se que, em se tratando de percepção de mulheres atuantes nos negócios internacionais de empresas brasileiras exportadoras para o mercado latino-americano, uma amostra mais ampla poderia trazer resultados mais significativos.

Também, cabe destacar que a coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionários para mulheres de diversas áreas e cargos de atuação dentro do comércio internacional, cuja experiência e tempo de atuação são muito distintos, não cabendo a possibilidade de generalização e expansão dos resultados a todas mulheres que atuam no mercado tratado neste estudo. Todos esses fatores contribuíram para a limitação da pesquisa e, acredita-se que agregando um conjunto maior de participantes, com áreas diversificadas dentro do comércio internacional, permitiria uma maior validade do assunto aqui estudado.

Para futuros estudos, sugere-se a validação dos resultados aqui evidenciados através de um estudo quantitativo para aprofundamento sobre o assunto, bem como, a realização de entrevistas. Ademais, pode-se elaborar outros estudos com a replicação do método utilizado, mas abrangendo maior quantidade de mulheres respondentes, de outros estados brasileiros e setores econômicos de atuação. Há espaço também para estudos que contemplem a percepção masculina sobre a atuação no mercado latino americano, homens atuantes em cargos de *trader* e *back office*, que podem contrapor a visão feminina, e a partir disso, também seriam oportunos estudos comparativos.

Vale também atentar para novas possibilidades de mercados, abrindo investigações por país, visto que as nações que compõem a América Latina reúnem características geográficas, sociais, econômicas e históricas distintas, bem como culturas diversificadas, devido, dentre outros aspectos, à colonização conduzida em cada uma.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. **Número de exportadoras brasileiras cresceu 60% em 20 anos**. 2018. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-08/numero-deexportadoras-rasileiras-cresceu-60-em-20-anos>>. Acesso em 04 nov. 2020.
- ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 1. ed. São Paulo: Senac, 1998.
- ALADI. **Sistema de informação de comércio exterior – principais parceiros comerciais**. 2020. Disponível em: <[http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsfComercio/comercio\\_exterior\\_principales\\_socios\\_resultado.seam?cid=1892087](http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsfComercio/comercio_exterior_principales_socios_resultado.seam?cid=1892087)>. Acesso em 25 out. 2020.
- ALICE, Mauricio. **El funcionamiento del proceso de toma de decisiones y las características del negociador argentino**. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Buenos Aires, n. 55, 2009.
- ALMEIDA, J. R. de S. B. de; FIGUEREDO, L. R. D.; HERNANDÉZ, P. A. C.; FORMIGONI, V.; LEITE, P. R. **A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras: um estudo sobre exportações para a Índia**. 2004. 12f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comércio Exterior), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.
- Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul. **Participação nas exportações e produtos**. 2020. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/participacaonas-exportacoes-e-produtos>>. Acesso em 25 set. 2020.
- Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul. **Participação no PIB do Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/participacao-do-pib-estadual>>. Acesso em 25 set. 2020.
- AYERBE, Luis Fernando; BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira. **Negociações econômicas internacionais: abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil**. São Paulo: Unesp: Programa San Tiago Dantas de Pós-Graduação, 2011.
- AYRES, Marcela. **Saldo comercial brasileiro fecha 2019 com pior desempenho em 4 anos, 2020 começa sob pressão**. 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/01/02/superavit-da-balancacomercial-brasileira-recua-205-em-2019-a-us46674-bi.htm>>. Acesso em 25 set. 2020.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

BASTOS, André Salgado da Costa. **Análise de relação: Consciência do autoconhecimento e realização profissional**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Universitário de Lisboa, 2019.

BASTOS, Ericka. **A participação das mulheres na gestão do comércio exterior**. 2018. Disponível em: <<https://rme.net.br/2018/03/15/mulheres-comercio-exterior/>>. Acesso em 01 dez. 2020.

BENNETT, Milton James. **Basic concepts of intercultural communication**. Yarmouth, Maine: Intercultural Press. 1998.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOON, Mary Van Der. Women in international management: an international perspective on women's ways of leadership. **Women In Management Review**, [s.l.], v. 18, n. 3, p.132-146, 2003.

BOOTH, Wayne C.; COLOMB, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A Arte da Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Empoderamento feminino reflete luta das mulheres por igualdade social**. Disponível em: <<https://www.brasil.gov.br/noticias/cidadania-einclusao/2018/vctemvoz/empoderamento-feminino-reflete-luta-das-mulheres-porigualdade-social>>. Acesso em: 04 set 2020.

BROEKENS, J., DETWEILER, C. A., HINDRIKS, K. V., HULDTGREN, A., & PASMANN, W. **An Introduction to the Pocket Negotiator: A General Purpose Negotiation** In: Multi-Agent Systems and Agreement Technologies: 14th European Conference, EUMAS 2016, and 4th International Conference, AT 2016, Valencia, Spain, December 15-16, 2016, Revised Selected Papers. Springer, 2017. p. 13.

CARLOTO, C. M. **O conceito de gênero e sua importância para a análise das relações sociais**. Serviço Social em Revista, Londrina, v. 3, nº 2, p. 201-214, Jan/Jun. 2001. CARLOTO, C. M. Gênero, Reestruturação Produtiva e Trabalho Feminino. Serviço Social em Revista, Londrina, v. 04, nº 2, Jan./Jun, 2002.

CARVALHO, Franciney. **Exportação direta ou indireta, por qual optar?**. 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/exportacao-direta-ou-indireta-por-qual-optar>>. Acesso em 05 set. 2020.

CASTILHO, Marta R. **Impactos de mudanças no comércio exterior brasileiro sobre o emprego feminino**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Revista Análise Econômica, v.28, n.53, 2010.

CATEORA, Philip R; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 13. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CONTÁBEIS. **Exportação direta e indireta: quais as diferenças?**. 2020. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/44222/exportacao-direta-e-indireta-quais-as-diferencas/>>. Acesso em 05 set. 2020.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração** [recurso eletrônico]. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

D'ANGELO, Pedro. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: qual a diferença?**. 2019. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/pesquisaquantitativa-e-pesquisa-qualitativa-qual-a-diferenca/>>. Acesso em 09 nov. 2020.

DALLA COSTA, Armando; SANTOS, Elson Rodrigo Souza. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Ibpx, 2011.

DANTAS, Alexis Toríbio. Comércio Externo do Brasil: o papel da América Latina e Caribe / Brazil's Foreign Trade: the role of Latin America and the Caribbean. **Mural Internacional**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 48-54, dez. 2013. ISSN 2177-7314. Disponível em <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/muralinternacional/article/view/8367>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

EMPREENDEDOR. **Cresce número de mulheres em cargos de chefia nas melhores empresas**. 2009. Disponível em: <<https://empreendedor.com.br/noticia/cresce-numero-de-mulheres-em-cargos-dechefia-nas-melhores-empresas/>>. Acesso em 06 nov. 2020.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes; TAVARES, Dirce Encarnacion; GODOY, Herminia Prado. **Interdisciplinaridade na pesquisa científica** [recurso eletrônico]. Campinas: Papyrus Editora, 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa**. v.5, 2010.

FORÇA, Paulinho da. **Diferença entre mulheres e homens no mercado de trabalho ainda é grande**. 2019. Disponível em: <<http://www.solidariedade.org.br/noticias/diferenca-entre-mulheres-e-hommes-nomercado-de-trabalho-ainda-e-grande/>>. Acesso em 27 nov. 2020.

FREITAS, Priscila de; REIS, Suzéte da Silva. **Mercado de trabalho e questões de gênero: Avanços e perspectivas**. 2015. Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/view/13165>>. Acesso em 12 set. 2020.

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços**. 7. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODINHO, Wagner B.; MACIOSKI, Juliana M. K. **Estilos de negociação: a maneira pessoal de realizar negócios internacionais**. Ciência & Opinião, v. 2, n. 1/2, p.

143-165, jan./dez., 2005. Disponível em:  
<[http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12792/9255/7\\_\\_\\_Estilos\\_de\\_Negociacao\\_\\_\\_A\\_maneira\\_pessoal\\_de\\_realizar\\_negocios\\_internacionais.pdf](http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12792/9255/7___Estilos_de_Negociacao___A_maneira_pessoal_de_realizar_negocios_internacionais.pdf)>. Acesso em 04 nov. 2020.

HERZOG, Gabrieli Juliane. **As exportações brasileiras entre 1992 e 2012: a caminho da “reprimarização”?**. 2013. Disponível em:  
<<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2024/Gabrieli%20Herzog.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 10 set. 2020.

HIDALGO, Álvaro Barrantes; FEISTEL, Paulo Ricardo. **Mudanças na estrutura do comércio exterior brasileiro: uma análise sob a ótica da teoria de HeckscherOhlin**. Estud. Econ. vol.43 n.1 São Paulo Jan./Mar. 2013. Disponível em:  
<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-41612013000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612013000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em 08 set. 2020.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert. Ela e ele, masculinidade e feminilidade. In: HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003. Cap. 4. p. 99-130. Tradução de: António Fidalgo.

HORTINHA, Joaquim Manuel; VIANA, Carlos José. **Marketing Internacional**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. 2009.

HUNTINGTON, Samuel P. **O choque de Civilizações**. Objetiva, 1996.

HURN, B. J. “**The influence of culture on international business negotiations**”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 39, nº 7, pp. 354-360, 2007.

HYMANN, Hebert. **Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos**. Rio de Janeiro: Lidaador, 1967.

JUBRAN, Bruno Mariotto; LEÃES, Ricardo Fagundes. **Os países em desenvolvimento no radar comercial do RS: o caso das máquinas agrícolas**. Panorama Internacional, v.1, n.1, 2015.

KLEIN, S. L.; ROTH, V. J. **Satisfaction with International Marketing Channels**. Journal of Marketing, v. 58, 1994

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.

LAURENT, L. **Como conduzir discussões e negociações**. Tradução de Oswaldo Louzada Filho. São Paulo: Nobel, 1991.

LEWIS, Abbey. **5 Key Human Skills to Thrive in the Future Digital Workplace**. 2021. Disponível em: <<https://www.harvardbusiness.org/5-key-human-skills-to-thrive-in-the-future-digital->

workplace/#:~:text=What%20exactly%20are%20human%20skills,connections%20with%20colleagues%20and%20customers>. Acesso em: 24 mai. 2021.

LEWIS, Richard D. **When Cultures Collide: Leading Across Cultures**. 3rd ed. Boston; London, 2006.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. v. 33, n. 140, p. 5-55, jun-1932.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009.

LINEHAN, Margaret; SCULLION, Hugh; WALSH, James. **Barriers to women's participation in international management**. *European Business Review*, [s.l.], v. 13, n. 1, p.10-19, 2001.

MACHADO, Cecilia; PINHO NETO, Valdemar Rodrigues. **The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil**. 2016.

MADOGLIO, Ivo Madoglio. **Na ponta da Língua: Gestão e Negócios**. 1. ed. São Paulo, n. 16, 28-30, jun. 2007.

MAGNOLI, Demétrio; SERAPIÃO JR., Carlos. **Comércio exterior e negociações internacionais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006. 300 p.

MAINARDES, Emerson Wagner; AMAL, Mohamed; DOMINGUES, Maria José C. S. **O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil**. Anais SIMPOI, 2010. Disponível em: <[http://www.sigmees.com.br/files/O\\_Fator\\_Cultura\\_a\\_mesa\\_nas\\_negociacoes\\_internacionais\\_com\\_o\\_Brasil.pdf](http://www.sigmees.com.br/files/O_Fator_Cultura_a_mesa_nas_negociacoes_internacionais_com_o_Brasil.pdf)>. Acesso em 22 set. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

MARTINELLI. D.P, VENTURA. C.A.A, MACHADO. J.R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de A.; DOMINGUES, Osmar. **Estatística geral e aplicada**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, Maria Helena. **Fronteiras Culturais: Brasil – Uruguai - Argentina**. Ateliê Editorial. Porto Alegre, 2002.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MDIC, **Exportação**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/legislacao/9assuntos/categ-comercio-exterior/122-sistemas-on-line-30>>. Acesso em: 02 set. 2020.

MDIC. **Exportações brasileiras crescem acima da média mundial**. Brasília. 2020. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/ultimas-noticias/3223exportacoes-brasileiras-crescem-acima-da-mediaindial#:~:text=As%20exporta%C3%A7%C3%B5es%20brasileiras%2C%20crescer%20am%2017,chegou%20a%201%2C28%25>>. Acesso em 02 nov. 2020.

MELLO, Alessandra. **Qual é a diferença entre a categoria direta e indireta na exportação**. 2020. Disponível em: <<https://ead.catolica.edu.br/blog/categoria-diretaindireta-na-exportacao>>. Acesso em 06 set. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vizes, 2001.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Exportação Direta**. 2020. Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/operacionalizacao-daexportacao/exportacao-direta#:~:text=A%20exporta%C3%A7%C3%A3o%20direta%20ocorre%20quando,em%20volvidos%20no%20processo%20de%20exporta%C3%A7%C3%A3o.>>. Acesso em 05 set. 2020.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Exportação passo a passo**. 2011. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/manuais/PUBExportPassoPasso2012.pdf>>. Acesso em 05 set. 2020.

MOREIRA, Heloiza Camargos. **O Comércio na América do Sul e oportunidades para o Brasil**. 2007. Disponível em: <<https://www.cepal.org/ptbr/publicaciones/37923-o-comercio-america-sul-oportunidades-o-brasil>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

MOREIRA, M. M., e LAGE DE SOUSA, F. **Política comercial em 2019: retomando a abertura interrompida?** In. GIAMBIAGI, F.; ALMEIDA JÚNIOR, M. F. (ed.). *Retomada do crescimento: diagnóstico e propostas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017, p. 123-136.

NASCIMENTO, Beatriz Rigorfi. **Liderança feminina: aumenta 32% a participação de mulheres em altos cargos**. 2019. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/mercado/148489-lideranca-feminina-aumenta-32participacao-mulheres-altos-cargos.htm>>. Acesso em 04 nov. 2020.

NOGUEIRA, C. M. **A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização**. Revista espaço acadêmico, n. 44, 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/044/44cnogueira.htm>>. Acesso em 10 set. 2020.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert. Notas de Aula.** Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNENC/FACECA: Varginha, 2005.

PACHECO, Kauana Benthien A. **Como as mulheres revolucionaram o comércio exterior.** 2020. Disponível em: <<https://uxcomex.com.br/2020/03/como-as-mulheresrevolucionaram-o-comercio-exterior/>>. Acesso em 28 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Quem são as profissionais que determinarão o futuro do comércio exterior?**. 2020. Disponível em: <<https://uxcomex.com.br/2020/03/quem-sao-as-profissionais-que-determinarao-o-futuro-do-comercio-exterior/>>. Acesso em 28 ago. 2020.

PARRADO, Fernando AH; RODRÍGUEZ, Laura Melissa Cabezas; SARAY, Cindy Stefanny Calderón. **ESTUDIO DE ESTILOS DE NEGOCIACIÓN EN PERÚ, MÉXICO Y ARGENTINA.** Palermo Business Review, n. 18, p. 281-298, 2018.

PEREIRA, Wellington. **A estrutura produtiva da economia brasileira na década de 90: o comércio exterior como uma lente privilegiada de análise\***. Ensaios FEE. Porto Alegre, v.28, n.1, p. 249-266, jul. 2007.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, v.40, n.1. Rio de Janeiro, 2006.

PORFÍRIO, Francisco. **Cultura brasileira;** Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/cultura-brasileira.htm>. Acesso em 22 de setembro de 2020.

PORTELA, Carla de Souza. **Formas e exportação: direta e indireta.** 2019. Disponível em: <<http://efficienza.com.br/formas-de-exportacao-direta-e-indireta/>>. Acesso em 05 set. 2020.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no Mercado de trabalho.** 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evoluo-da-mulher-nomercado-de-trabalho>>. Acesso em: 04 set. 2020.

QUEIROZ, V. S; ARAGÓN, J. A. O. Alocação de tempo em trabalho pelas mulheres brasileiras. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 45, n. 4, p.787-819, out./dez. 2015.

RACY, Joaquim Carlos (Org.). **Introdução à gestão de negócios internacionais.** São Paulo, SP: Thomson, 2006

RESENDE, Enio. **O livro das competências.** São Paulo: Qualimark, 2000.

REVISTA MUNDO LOGÍSTICA. **Mulheres constroem caminho para ganhar espaço na logística.** 2018. Disponível em: <<https://revistamundologistica.com.br/noticias/mulheres-constroem-caminho-paraganhar-espaco-na-logistica>>. Acesso em 10 set. 2020.

RFB, **Exportação indireta e formas de exportação**. 2019. Disponível em: <<https://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/exportacao-portalunico/situacoes-especiais-na-exportacao/exportacao-indireta>>. Acesso em 06 set. 2020.

RFB, **Exportação**. 2014. Disponível em: <<https://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-eexportacao/despacho-aduaneiro-de-exportacao>>. Acesso em 02. Set. 2020.

RODRIGUES, Lucas de Oliveira. **Cultura**. Disponível em: <<https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/conceito-cultura.htm>>. Acesso em 12 set. 2020.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**, 3.ed, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SBCOACHING. **Mulher no mercado de trabalho: Crescimento, importância e fatos**. 2019. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/mulher-mercadotrabalho/#:~:text=Apenas%2039%2C1%25%20dos%20cargos,conforme%20aumenta%20a%20faixa%20et%C3%A1ria.&text=Os%20dados%20ajudam%20a%20explicar,representa%20o%20dobro%20dos%20homens.>>. Acesso em 27 ago. 2020.

SEBBEN, Andréa; DOURADO FILHO, Fernando. **Os Nortes da Bússola**. 2. ed. São Paulo: Artes Ofícios, 2005. 205 p.

SEBENIUS, James K. **Como negociar além das fronteiras**. 2002. Disponível em: <<http://www.distefanoconsultoria.com/artigosism/Comonegociaratravesdasfronteiras.pdf>>. Acesso em 27 ago. 2020.

SEBRAE. **Anuário das Mulheres Empreendedoras e Trabalhadoras em Micro e Pequenas Empresas 2014-2015**. 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/cd949ce3599faa1e095bea15e2ac8ba5/\\$File/5861.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/cd949ce3599faa1e095bea15e2ac8ba5/$File/5861.pdf)>. Acesso em 28 nov. 2020.

SEBRAE. **Desvendando mercados para o comércio realizado por mulheres**. 2015. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/desvendando-mercadospara-o-comercio-realizado-por-mulheres/>>. Acesso em 27 ago. 2020.

SEBRAE/MG. **Negociação internacional**. 2005. 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 02 out. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007

SINA, A. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SOUZA, André de Mello e; MIRANDA, Pedro. **Brasil em desenvolvimento 2015: Estado, planejamento e políticas públicas**. Brasília. 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5838>>. Acesso em 02 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Tipos de pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Cadernos EBAP, 1990.

TEIXEIRA, Rodrigo Gonçalves. **A Importância Da Cultura Nas Negociações**

THOMPSON, Leigh L. (tradução Carlos Tasso Eira De Aquino) **O Negociador**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TONON, Andrea. **Representatividade da Mulher no Comércio Exterior e as barreiras existentes em sua trajetória profissional**. 2019. Disponível em: <<https://medium.com/mulheresnocomex/representatividade-da-mulher-nocom%C3%A9rcio-exterior-e-as-barreiras-existent-em-sua-trajet%C3%B3riaa8dd2422f40a>>.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIERA, A; AMARAL, G. A. A arte de ser Beija-Flor na tripla jornada de trabalho da mulher. *Saúde e Sociedade*. São Paulo, v.22, n.2, p.403-414, 2013.

WOO, Hong Seng; WILSON, Doirean; LIU, Jonathan. Gender impact on Chinese negotiation: "some key issues for Western negotiators". **Women In Management Review**, [s.l.], v. 16, n. 7, p.349-356, nov. 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Bruna Deola Benedett, sou estudante de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul. Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa tem o objetivo de identificar como é a atuação e as percepções de mulheres atuantes na exportação brasileira para o mercado da América Latina. As informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica e de conclusão do TCC.

1. O que lhe fez buscar como carreira o Comércio Exterior?
2. Para você, quais são os principais bônus e ônus dessa profissão?
3. Qual sua percepção sobre o cenário internacional de negócios para com à atuação feminina? Você considera que houve mudanças desde que começou a atuar nele? Comente.
4. Você já enfrentou alguma dificuldade por ser uma mulher em seu cargo? Comente alguma situação em que tenha vivenciado isso.
5. Por outro lado, já vivenciou circunstâncias nas quais ser mulher trouxe vantagens ou benefícios? Comente.
6. Há quanto tempo você atua voltada a mercados da América Latina e qual sua percepção sobre as particularidades em trabalhar com eles?
7. Como você vê a atuação das mulheres *traders/back office* no comércio internacional em geral? E nos mercados da América Latina? Quais as características distintivas em relação aos homens.
8. Na sua opinião, quais são os pontos positivos em trabalhar com mercados latino-americanos? E quais são os pontos negativos? Tais aspectos (positivos e negativos) mudam pelo fato de ser mulher, na sua visão?
9. Na sua opinião, o que diferencia numa negociação conduzida por homens em relação as negociações conduzidas por mulheres especificamente em mercados latino-americanos? Ou não percebe diferenças significativas?

10. Pensando nos mercados latino-americanos especificamente, há algum (ou alguns) países nos quais você trabalhe e que dê maior abertura de negociação para as mulheres? Que situação foi exemplo disso?
11. Dentre os países que você atende, há algum país no qual você identifica mais resistência, com maiores barreiras e preconceitos? Exemplifique um tipo de situação.
12. Sabendo que as mulheres exercem diversos papéis, tanto em âmbito pessoal quanto profissional, como você equilibra e gerencia essas esferas da vida? Como você imagina que seja a percepção das outras pessoas a esse respeito?
13. Como você percebe a geração de oportunidades de emprego no comércio internacional atualmente para as mulheres e como acredita que será no futuro?
14. Existe mais algum aspecto que você gostaria de comentar sobre este tema?
15. Se existir eventuais dúvidas, posso voltar a lhe contatar para saná-las?

## **PARTE II: PERFIL DAS RESPONDENTES**

16. Qual sua faixa de idade?
  - A. Menos de 18 anos
  - B. Entre 18 e 24 anos
  - C. Entre 25 e 34 anos
  - D. Entre 35 e 44 anos
  - D. Entre 45 e 59 anos
  - E. 60 anos ou mais
17. Qual seu estado civil?
  - A. Solteira
  - B. Casada
  - C. Divorciada
  - D. Viúva
  - E. Outro: \_\_\_\_\_
18. Possui filhos?
  - A. Sim. Quantos? \_\_\_\_\_
  - B. Não
19. Qual o seu nível de escolaridade?
  - A. Segundo Grau incompleto
  - B. Segundo Grau completo

- C. Graduação em andamento
- D. Graduação concluída
- E. Especialização/MBA em andamento
- F. Especialização/MBA concluído
- G. Mestrado/Doutorado

20. Qual o seu tempo de experiência na área?

- A. Até 2 anos
- B. De 2 a 5 anos
- C. De 5 a 10 anos
- D. De 10 a 15 anos
- E. De 15 a 20 anos
- F. Mais de 20 anos

21. Qual o seu cargo ocupado?

- A. Analista
- B. Assistente
- C. Consultor
- D. Coordenador
- E. Gerente
- F. Supervisor
- G. *Trader*
- H. Auxiliar
- I. Outro: \_\_\_\_\_

22. Qual sua atuação no comércio internacional?

- A. Vendas
- B. Documental
- C. Câmbio
- D. Logística
- E. Tributário/Contábil
- F. Marketing
- G. Compras/Importação
- H. Outro: \_\_\_\_\_

AUTORIZAÇÃO DE MENÇÃO DA FONTE/EMPRESA.

Nome do entrevistado no texto do TCC:

( ) Você permite que seu nome seja informado no texto do TCC.

( ) Você requer que seu nome seja omitido no texto do TCC, devendo ser usado um nome fictício.

Nome da empresa no texto do TCC:

- ( ) Você permite que o nome de sua empresa seja informado no texto do TCC.
- ( ) Você requer que o nome de sua empresa seja omitido no texto do TCC, devendo ser usado um nome fictício.