

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

Bruna Deola Benedett, Simone Fonseca de Andrade Klein, Catiane Borsatto

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, 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 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 as mulheres ainda enfrentam algumas dificuldades e barreiras para atuar como *traders*, e 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.

1 INTRODUÇÃO

As organizações brasileiras, em números cada vez maiores, buscam a internacionalização e conseqüentemente, a exportação para diversos países, incluindo a América Latina. Porém, nota-se uma baixa representatividade feminina nos negócios internacionais, majoritariamente liderados e administrados por homens. Segundo relatório divulgado pelo International Trade Centre (ITC, 2015), essa baixa representatividade se justifica pelos mais diversos fatores, dentre eles, as barreiras culturais, restrições de tempo devido à carga horária de trabalho, cuidados familiares, acesso limitado a recursos produtivos e informais, como de informações e redes. Também, dados divulgados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019) apontam que existe grande desigualdade entre homens e mulheres no mundo todo, representada por exemplo nas chances de uma mulher conseguir emprego, que é 26% inferior à dos homens segundo a entidade.

A América Latina por sua vez, faz com que os negócios com as empresas brasileiras se tornem mais acessíveis e rápidos, devido à proximidade territorial entre países e possibilidade de incentivos fiscais. Outro ponto de destaque, de acordo com a Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CEPAL), é que a América Latina e o Caribe são a única região do mundo onde, há mais de quatro décadas, os países realizam reuniões regulares para discutir e assumir um compromisso político para erradicar a discriminação contra mulheres e meninas e a desigualdade de gênero (CEPAL, 2017).

Por outro lado, devido ao atual contexto regional, o desempenho econômico e distributivo da América Latina e do Caribe não tem sido suficiente para superar as desigualdades de gênero - existe uma assimetria internacional entre os agentes econômicos, no comércio internacional e na capacidade de inovar e gerar novas tecnologias- em que a heterogeneidade estrutural, econômica e social da região continua sendo um obstáculo aos esforços para garantir os direitos de todas as mulheres e meninas (CEPAL, 2019). A economia da região está crescendo menos, enquanto os

níveis de desigualdade e pobreza estão aumentando, o que implica no quadro dos gastos sociais e, sobretudo, das políticas que impactam a vida das mulheres (CEPAL, 2019). A persistência dos desafios estruturais da desigualdade de gênero exige que os governos redobrem seus esforços para superá-los, rumo ao avanço de compromissos elencados na Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas.

A partir desse contexto, surge o interesse em estudar as mulheres frente aos negócios internacionais das empresas exportadoras para o mercado latino-americano. Dessa forma, o objetivo deste estudo é avaliar a atuação e percepções de quinze mulheres gaúchas atuantes na exportação brasileira para o mercado da América Latina. Através de um estudo qualitativo genérico com utilização de questionários, fez-se necessário um olhar sobre suas características e percepções frente às diferentes barreiras/vantagens em relação ao comércio internacional, especificidades e mudanças ocorridas ao longo do tempo no mercado latino-americano e a comparação de similaridades e especificidades de atuação de mulheres que ocupam cargos de *trader* e *back office* no contexto estudado. Assim, essa pesquisa apresenta o seguinte problema: *Como é a atuação e a percepção de mulheres atuantes nas exportações brasileiras para o mercado latino-americano?*

Para atingir o objetivo proposto, esse artigo foi estruturado da seguinte forma: a primeira seção apresenta os principais conceitos teóricos sobre a mulher no comércio internacional e a cultura de negociações com a América Latina. Na seção seguinte, a abordagem metodológica que serviu de base para responder à questão de pesquisa apresentada e, a seguir, são discutidos os resultados encontrados pelo estudo. Finalmente, nas considerações finais, foram apresentadas as principais conclusões, contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MULHER NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Dentre os desafios de desenvolvimento para a Agenda 2030, propostos pelas Nações Unidas, está o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 Igualdade de Gênero, com a meta “5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para liderança em todos os níveis de tomada de decisão, na vida política, econômica e pública” (UNITED NATIONS, 2022, n.p). Partindo desse pressuposto, as mulheres devem ser inseridas em todas as verticais de negócios, e isso também inclui sua participação no comércio internacional.

Ademais, Pacheco (2020) ressalta a importância da participação feminina em cargos na área de comércio internacional, diante de habilidades únicas para lidar com complexidades demandadas na área e grande potencial de participação em mudanças tecnológicas, ocasionadas pela valorização do estudo e busca de aperfeiçoamento profissional. O comércio pode melhorar muito a vida das mulheres, através da recriação de oportunidades de emprego e aumento da sua posição social, ou seja, se as mulheres participam como empresárias, estão mais propensas a empregar mulheres contribuindo para reduzir as disparidades de gênero e aumentar da participação feminina na economia (SHUKLA; HUQUE, 2021).

Diante disso, o estudo de Scott (2014) mapeou as classificações nacionais do índice de oportunidades econômicas para mulheres, calculado pela Economist Intelligence Unit, em relação ao índice de competitividade nacional do Fórum Econômico Mundial, e observou uma consistente relação positiva, em que os países que oferecem mais oportunidades econômicas para as mulheres, incluindo o empreendedorismo, são, portanto, mais competitivos na economia global. Também, o relatório intitulado “SME Competitiveness Outlook” do International Trade Centre (2015), a partir de dados dos Estados Unidos, demonstraram que, quando empresas de propriedade de mulheres comercializam, sua contribuição para a economia é maior do que empresas não envolvidas no comércio. Outro ponto de destaque no estudo, é que apenas uma em cada cinco empresas exportadoras/importadoras é gerenciada por mulheres.

Outro estudo conhecido como precursor do termo “Glass Ceiling”, com autoria de Hymowitz e Schillhardt (1986) investigou a participação feminina no mercado de trabalho, em que

os postos assumidos se concentravam apenas em cargos de baixa qualificação e remuneração. Os autores se questionaram do porquê de as mulheres ocuparem a base da pirâmide organizacional e não no topo da hierarquia, uma vez que eram a maioria em gênero empregado nas organizações. As barreiras invisíveis do teto de vidro, se constituem de preconceitos contra as mulheres e ocorrem em comportamentos, atitudes e formas de pensar enraizados na cultura organizacional, ou seja, as mulheres visualizam os cargos acima do teto de vidro, mas há obstáculos invisíveis que as impedem de progredir na carreira profissional (WOIDA; OLIVEIRA, 2019).

Tanon (2019) salienta que, mesmo que a representatividade da mulher no cenário do comércio internacional ainda seja pequena, o posicionamento, engajamento e postura de cada mulher pode provocar mudanças, uma vez em que já estão preparadas para assumir cargos de liderança com responsabilidade e qualificação. Apesar das diversas barreiras que ainda precisam ser superadas pelo gênero feminino, a diversidade cultural se traduz como um significativo fator que influencia nas negociações, o que exige postura e responsabilidade por parte da negociadora (BASTOS, 2018).

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 (RACY, 2006). Dessa forma, para ser um bom negociador, não basta ter conhecimento acerca dos hábitos, costumes e normas, faz-se necessário e fundamental compreender de onde vem as atitudes. Tal aspecto é mencionado em maior detalhamento na seção seguinte, em que se discute a cultura de negociações na América Latina.

2.2 CULTURA DAS 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 (JUNKER *et al.*, 2017). São muitas as diversidades culturais, e cada pessoa é afetada e influenciada por aspectos do ambiente e grupos de pessoas com o decorrer do tempo. 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. O Brasil, por ser um país com grande extensão territorial, tem uma cultura muito complexa, variando-a conforme determinadas regiões.

A preparação para uma negociação internacional requer uma boa compreensão das diferenças culturais, políticas, econômicas e linguísticas que podem influenciar o processo (MAHONEY; CHI, 2001). A parte essencial do perfil e da personalidade do negociador de negócios internacionais deve ser a capacidade de ajuste internacional e a consciência cultural, ou seja, as pessoas que negociam precisam ter alta sensibilidade cultural, facilidade de comunicação e grande capacidade de ajuste (DANCIU, 2010). Um negociador internacional deve estar plenamente ciente das características culturais particulares que podem afetar a confiança e, conseqüentemente, um resultado positivo do processo para as partes envolvidas na negociação (LOPEZ-FRESNO; SAVOLAINEN; MIRANDA, 2018).

A América Latina por sua vez, vêm registrando importante e crescente participação relativa nas relações comerciais brasileiras, como resultado de uma explícita orientação política e reflexos visíveis na esfera econômica (DANTAS, 2013). Dados da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI) demonstram que, no ano de 2019, os países da Argentina, Chile e México ficaram entre os 10 maiores importadores de bens brasileiros. 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 Santander (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; a facilidade no pagamento, uma vez em que as empresas e determinados países aceitam que suas compras e vendas sejam realizadas com a própria moeda do país negociador.

No estudo de Parrado, Rodríguez e Saray (2018), evidenciou-se que dentre os três países estudados (Argentina, Peru e México), cada qual possui uma tendência de estilo para negociação, possuem uma visão de curto prazo e tendem a ser países hierárquicos. O Peru possui uma tendência de negociação mais integrativa e igualitária, enquanto no México, há a necessidade de os negociadores sentirem que ganharam mais que a outra parte da negociação. Já o perfil argentino de negociação possui tendência a improvisação com uma cultura altamente hierarquizada e individualista. Já Da Silva e Lerman (2019), por meio de um estudo com brasileiros e argentinos, constaram que o perfil argentino durante uma negociação é mais racional, individualista, prezam pela formalidade e buscam inovação, enquanto o perfil brasileiro negocia de forma mais amigável, cordial e maleável. Em comum, os brasileiros e argentinos atrelam respeito durante a negociação, possuem conhecimentos quanto a cultura, idioma e atitude formal/cordial do outro negociador (DA SILVA; LERMAN, 2019). Portanto, torna-se pertinente conhecer a cultura, costumes e valores para negociar com países latino-americanos, tendo em vista suas peculiaridades.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo possui caráter descritivo-exploratório com a utilização de abordagem qualitativa e aplicação de estratégia de pesquisa qualitativa genérica. Quanto aos procedimentos, tem-se o levantamento dos dados por meio de questionário *on-line*, elaborado a partir da revisão da literatura, com um roteiro semiestruturado de perguntas abertas. 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, ônus e benefícios, 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 a priori que foram classificadas em três dimensões, intituladas como Carreira, Mulher no Comércio Internacional e Mercado Latino-Americano.

Inicialmente, optou-se por 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 *on-line*, 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 profissionais atuantes em comércio internacional, docentes e discentes da área, bem como pesquisa em redes sociais.

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). Assim, 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 nas três dimensões já mencionadas. Posterior à 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 e discutidos à luz dos fundamentos teóricos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Visando uma melhor compreensão da análise de dados que foram 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. Dessa forma, para atingir os objetivos da referida pesquisa, quinze mulheres que atuam na exportação de produtos para países da América Latina se disponibilizaram em participar do estudo. Para melhor compreensão e organização dos resultados, as informações que serão expostas estarão percorridas em sessões, considerando os objetivos específicos propostos nesta pesquisa (atuação nas empresas e no mercado latino-americano e as barreiras, benefícios e demais percepções da área) que foram analisados e discutidos separadamente.

4.1 ATUAÇÃO DAS MULHERES NAS EMPRESAS EXPORTADORAS

Inicialmente, buscou-se maior compreensão sobre a atuação das mulheres nas empresas, em que as participantes foram questionadas quanto aos seus perfis pessoais e profissionais. No fator que diz respeito à faixa etária, 46,67% das participantes da amostra possuem entre 25 e 34 anos, 66,67% das mulheres são solteiras e apenas duas das quinze respondentes indicaram que possuem filhos. Em relação à escolaridade, grande parte já cursam ou já possuem alguma especialização na área, sendo nove respondentes que possuem graduação e especialização/MBA concluído.

No que tange à caracterização profissional, as respondentes foram questionadas sobre o segmento da empresa em que atuam, seu setor e cargo ocupados, bem como o tempo ao qual se dedicam ao comércio internacional. Desta forma, 60% das participantes estão dispostas entre Analista, Assistente e Supervisora, com atuações 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 às questões de 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. Ademais, 46,67% da amostra indica ocupar cargos de liderança e/ou chefia.

Uma outra questão foi levantada 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, 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 1.

Quadro 1 - Frequência dos motivos de ingresso na carreira

A R R E I R	Motivos Ingresso Carreira	RESPONDENTE															TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Aptidão com idiomas	X			X	X	X		X	X	X	X			X	X	10
	Oportunidades	X	X		X					X		X			X		6

A	Conhecimentos a serem adquiridos			X				X	X		X			X	6
	Ampla atuação		X				X					X		X	4
	Assuntos da profissão					X	X	X					X		4
	Possibilidade de Viajar					X		X	X						3
	Curiosidade			X										X	2

Fonte: Autores (2022).

O motivo para ingresso na carreira mais citado foi a aptidão com idioma s(10 citações), seguido pelas oportunidades e conhecimentos a serem adquiridos (6 citações cada). 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 atuação, em que há a possibilidade de 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 que abrangem a área, faz com que os profissionais desenvolvam 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 mostraram motivadas no 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

Esta seção 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).

No que tange aos benefícios relacionados à profissão, a diversidade cultural foi o aspecto mais citado (13 citações), seguido por experiência profissional (8 citações), dinamismo da área (4 citações) e autoconhecimento (4 citações). Além destes, o aspecto idioma obteve duas citações dentre XXII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 6

as 15 respondentes. Para 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).

A diversidade cultural, no contexto do presente estudo, está relacionada ao contato com distintos povos, pessoas e culturas de outros países. De acordo com Teixeira (2018), a compreensão e o conhecimento de diferentes culturas torna-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. 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 se permita vivenciar a experiência proporcionada. Contemplando a fala da Respondente 8, Barros e França (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, esta relaciona-se aos conhecimentos adquiridos acerca do contato com mercados diversificados (negociações, trâmites, fatores que impactam o ato da compra e cadeia de suprimentos). É interessante que o profissional da área esteja sempre atualizado com aspectos econômicos e políticos relacionados ao mercado interno, pois acaba gerando grande impacto na comercialização de produtos e serviços (MADOGLIO, 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*”.

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 2 ilustra a frequência de citações para as percepções de atuação para as respondentes.

Quadro 2 – Frequência das percepções quanto à atuação feminina

	Percepções de atuação	RESPONDENTE															TOTAL					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15						
MULHER NO COMÉRCIO INTERNACIONAL	Mulher em cargos operacionais	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: Autores (2022).

A partir do Quadro 2, 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 mulher ocupando funções operacionais (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 acima, 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 ‘nãos’ quando busquei oportunidade na área comercial de exportação, que sempre me chamou muito mais a atenção, e muitas empresas

XXII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 8

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 Pinho Neto (2016), 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. O estudo também apontou que a principal causa de desligamentos, ocorre sem justa causa e por iniciativa do empregador (MACHADO; PINHEIRO NETO, 2016).

Por outro lado, dentre os diferenciais da atuação feminina elencadas pelas profissionais estão as suas habilidades (6 citações), empatia e sensibilidade (2 citações) e aceitação de negociações com mulheres pela América Latina (1 citação). A questão relacionada às vantagens, enquanto às 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, tampouco relacionamento amoroso: *“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 “malvista” por focar na vida pessoal, enquanto 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 ATUAÇÃO FEMININA NO MERCADO LATINO-AMERICANO

Para analisar as diversas percepções das participantes no que diz respeito à atuação feminina no mercado da América Latina, 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). 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 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, 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, Ventura e Camargo (2011), 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 isso, 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 3, 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 3 – Frequência dos pontos positivos e negativos

	Pontos positivos	RESPONDENTE															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: Autores (2022).

Na subcategoria mencionada aceitação e receptividade, 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”. Assim sendo, o referido estudo relaciona-se pelo fato de os países latino-americanos serem próximos à fronteira brasileira, e por possuírem similaridades culturais com o Brasil. 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].

Dentre outros benefícios que as empresas encontram ao realizar negócios e exportar para os países que compõem a América Latina está a facilidade no pagamento, considerando que determinadas empresas e países aceitam que suas compras e vendas sejam realizadas com a própria moeda do país (SANTANDER, 2021). Já no que tange aos pontos negativos, as dificuldades nos negócios e na exportação dos produtos são os fatores mais citados pelas participantes, 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. No que diz respeito a esses fatores, Ayres (2020) evidencia que recentemente 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”.

Ademais, para explicar as categorias negociações homens e negociações mulheres, elaborou-se uma questão com o foco nas diferenças que emergiram como resultado. 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. 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. A Respondente 1 relata que: “[...] *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.

Outro ponto analisado, foi a atuação entre *traders* e *back office* no mercado latino-americano, bem como as características distintivas em relação aos homens. As respondentes relataram 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*”.

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 autocobrança*”. 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 do gênero 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, no que diz respeito às legislações e particularidades de cada país.

Observa-se também, 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. Os aspectos culturais semelhantes

ao Brasil proporciona 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 alta carga de trabalho profissional e doméstico, dilemas pessoais e desordens familiares (LIMA; LIMA; TANURE, 2009).

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 desse estudo, também desempenham suas atividades e tarefas tradicionais como donas de casa, esposas e mães. Com a intenção de compreender, de forma mais ampla tais questões, 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 tal objetivo, aplicou-se um questionário *on-line* a quinze profissionais mulheres da referida área e mercado. Em relação à atuação das mulheres nas empresas exportadoras, havendo predominância das que atuam na área de comércio internacional como *back office* (9 profissionais) junto às empresas. Verificou-se também que grande parte das respondentes possuem até 10 anos de atuação na área, e com a formação acadêmica predominante em comércio internacional.

No que se refere às 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, no que diz respeito à área, o dinamismo, visto que o comércio internacional abrange diversas subáreas e funções para atuação. Também, o autoconhecimento e a experiência profissional já obtidas em outras situações vividas, fizeram com que as participantes desenvolvessem maiores habilidades, com melhor aceitação nos países latino-americanos para enfrentamento de possíveis desafios.

Em relação à percepção das participantes quanto às especificidades dos negócios internacionais em mercados latino-americanos, observou-se que cada país possui suas particularidades, as quais devem ser estudadas e analisadas. Também, a partir dos relatos aqui analisados, notou-se que em grande parte dos países da América Latina a sociedade e as empresas estão mais receptivas à participação das mulheres negociadoras, tornando as negociações mais amigáveis. 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 de atuação na respectiva área. 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.

Dessa forma, espera-se que os resultados apresentados possam contribuir ao proporcionar um maior aprofundamento e compreensão sobre a atuação e as percepções das mulheres que se dedicam às exportações brasileiras para o mercado latino-americano. Tal assunto se torna relevante atualmente, pois temas vinculados à igualdade de gênero 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, que 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. Agrega-se, também, no campo empresarial, o destaque sobre as perspectivas quanto à atuação do

gênero feminino nos mercados latino-americanos, para a efetivação dos negócios.

Por fim, 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 distintos, não cabendo a possibilidade de generalização e expansão dos resultados a todas as mulheres que atuam no mercado aqui investigado. Sugere-se para pesquisas futuras, 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 comparativos, que contemplem a percepção masculina sobre a atuação no mercado latino-americano.

REFERÊNCIAS

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. Acesso em 25 out. 2021.

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. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS, Mariana de Oliveira; FRANÇA, Kelly Ribeiro. O fator intercultural e as negociações internacionais: desafios e particularidades da cultura brasileira. *In*: AYERBE, Luis Fernando;

BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira. **Negociações Econômicas Internacionais: Abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil**. São Paulo: Editora Unesp, p. 75-93, 2011.

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.

CEPAL. **Montevideo Strategy for implementation of the Regional Gender Agenda within the sustainable development framework by 2030**. (LC/CRM.13/5). Santiago: United Nations, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11362/41013>. Acesso em: 22 jul. 2022.

CEPAL. **Women's autonomy in changing economic scenarios**. (LC/CRM.14/3). Santiago: United Nations, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11362/45037>. Acesso em: 22 jul. 2022.

DA SILVA, Deisiane Maurer; LERMAN, Laura Visintainer. Perfil de negociadores, suas diferenças culturais e fatores predominantes em negociações entre brasileiros e argentinos. *In*: **Simpósio de Engenharia de Produção**. 2019.

DANCIU, Victor. The Impact of the Culture on the International Negotiations: An Analysis Based on Contextual Comparisons. **Theoretical and Applied Economics**, v. 8, n. 8, p. 87, 2010.

DANTAS, Alexis Toríbio. Comércio externo do Brasil: o papel da América Latina e Caribe. **Mural Internacional**, v. 4, n. 2, p. 48-54, 2013.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

HYMOWITZ, Carol; SCHELLHARDT, Timothy D. The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **The Wall Street Journal**, v. 24, n. 1, p. 1573-1592, 1986.

HURN, Brian J. The influence of culture on international business negotiations. **Industrial and Commercial Training**, v.39, n.7, p.354-360, 2007.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. **SME Competitiveness Outlook**. Geneva: ITC, 2015. Disponível em: <http://www.intracen.org/publication/SME-Competitiveness-Outlook-2015/>. Acesso em: 21 jul. 2022.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. **Unlocking Markets for Women to Trade**. Geneva: ITC, 2015. Disponível em: <https://intracen.org/media/file/2803>. Acesso em: 21 jul. 2022.

JONKER, Catholijn M. *et al.* An introduction to the pocket negotiator: a general purpose negotiation support system. In: **Multi-agent systems and agreement technologies**. Springer, Cham, 2017. p. 13-27. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59294-7_2

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

LAURENT, Louis. **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. In: **Harvard Business Publishing Corporate Learning**, 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.

LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. **II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, p. 1-15, 2009.

LOPEZ-FRESNO, Palmira; SAVOLAINEN, Taina; MIRANDA, Silvia. Role of Trust in integrative negotiations. **Electronic journal of knowledge management**, v. 16, n. 1, p. 13-22, 2018.

MACHADO, Cecilia; PINHO NETO, Valdemar Rodrigues de. The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil, **EPGE - Escola Brasileira de Economia e Finanças**, 2016.

MADOGGIO, Ivo. **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.

MAHONEY, Joseph T.; CHI, Tailan. Business strategies in transition economies. **Academy Management Review**, v. 26, n. 2, p. 311- 313, 2001.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla AA; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Futuro do Trabalho no Brasil: Perspectivas e Diálogos Tripartites**. Geneva: OIT, 2019. Disponível em:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_626908.pdf. Acesso em: 18 jul. 2022.

PACHECO, Kauana Benthien A. **Como as mulheres revolucionaram o comércio exterior**. 2020. Disponível em:

<<https://uxcomex.com.br/2020/03/como-as-mulheres-revolucionaram-o-comercio-exterior/>>. Acesso em 28 ago. 2021.

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.

RACY, Joaquim Carlos. **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v. 181, 2006.

SANTANDER. **Exportação para a América Latina: uma opção lucrativa**. 2021. Disponível em:

<https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/internacionalizacao/exportacao-america-latina/>. Acesso em: 22 jul. 2022.

SCOTT, Lisa. **Why We Should All Care About the Women's Economy**. In: Forbes Woman. 2014. Disponível em:

<http://www.forbes.com/sites/forbeswomanfiles/2014/04/15/why-we-all-should-care-about-the-womens-economy>. Acesso em: 21 jul. 2022.

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

SHUKLA, Parul; HUQUE, Sheikh Sultan Aadil. A critical legal analysis of gender equality in international trade agreements. **Revista de Direito Internacional**, v. 18, n. 3, 2021.

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

TEIXEIRA, Rodrigo Gonçalves. A importância da cultura nas negociações internacionais. **C@LEA - Cadernos de Aulas do LEA**, n.7, p. 176-192, 2018.

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%B3ria-a8dd2422f40a>>.

UNITED NATIONS. **Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls.** 2022. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/> . Acesso em: 21 jul. 2022.

WOIDA, Luana Maia; OLIVEIRA, Beatriz Benedito. O fenômeno glass ceiling e o acesso à informação: estudo sobre as barreiras invisíveis impostas às mulheres no trabalho. **Complexitas – Revista de Filosofia Temática**, v. 3, n. 1, p. 61-75, 2019.