



**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ – FADIC  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**TAIANE DE CÁSSIA ARAÚJO SILVA**

**INFLUÊNCIAS CULTURAIS NOS PROCESSOS DAS  
NEGOCIAÇÕES BILATERAIS ENTRE BRASIL E FRANÇA NO ÂMBITO  
EMPRESÁRIAL: Uma Análise cultural dos países e dos comportamentos dos negociadores na  
atualidade**

**RECIFE-PE**

**2018**

**TAIANE DE CÁSSIA ARAÚJO SILVA**

**INFLUÊNCIAS CULTURAIS NOS PROCESSOS DAS  
NEGOCIAÇÕES BILATERAIS ENTRE BRASIL E FRANÇA NO ÂMBITO  
EMPRESÁRIAL: Uma Análise cultural dos países e dos comportamentos dos negociadores na  
atualidade**

Monografia apresentada à Faculdade Damas  
da Instrução Cristã - FADIC, como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Relações Internacionais.

**Orientador: Marcondes Roberto Pereira  
Souto**

**RECIFE-PE**

**2018**

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB/4/2116

S586i Silva, Taiane de Cássia Araújo.  
Influências culturais nos processos das negociações bilaterais entre Brasil e França no âmbito empresarial: uma análise cultural dos países e dos comportamentos dos negociadores na atualidade / Taiane de Cássia Araújo Silva. – Recife, 2018.

90 f. : il. color.

Orientador: Prof. Ms. Marcondes Roberto Pereira Souto.  
Trabalho de conclusão de curso (Monografia – Relações Internacionais) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2018.  
Inclui bibliografia

1. Relações internacionais. 2. Globalização. 3. Negociação Brasil-França. 4. Identidades culturais. 5. Gestão cultural. 6. Multiculturalismo. I. Souto, Marcondes Roberto Pereira. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título.

327(81:44) CDU (22. ed.)

FADIC (2019-196)

**TAIANE DE CÁSSIA ARAÚJO SILVA**

**INFLUÊNCIAS CULTURAIS NOS PROCESSOS DAS  
NEGOCIAÇÕES BILATERAIS ENTRE BRASIL E FRANÇA NO ÂMBITO  
EMPRESÁRIAL: Uma Análise cultural dos países e dos comportamentos dos negociadores na  
atualidade**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Relações Internacionais da  
Faculdade Damas da Instrução Cristã –  
FADIC, em cumprimento à exigência para  
obtenção do título de Bacharel.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador: Marcondes Roberto Pereira Souto  
**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ – FADIC**

---

Prof. Examinador: Luís Emmanuel Barbosa da Cunha  
**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ – FADIC**

---

Prof. Examinador: Thales Cavalcanti Castro  
**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ – FADIC**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho às empresas em geral, que já lidam com comércio exterior ou que desejem se iniciar nesse campo de negócios para que ampliem seus entendimentos sobre a influência cultural nos negócios internacionais e ampliem o crescimento dos negócios entre os dois países analisado. Também dedico aos antropólogos que estudam essas relações culturais. Dedico também, a todos que buscam a compreensão da cultura, através dos negócios comerciais.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, a Maria Bernardete; minha mãe, Severina Maria, minha segunda mãe; aos meus tios e tia, Alberis Tadeu, Ana Maria, Aguinaldo e a toda a família.

Ressalto ainda, os meus amigos que me acompanharam diariamente e passaram pela mesma luta, a Antonio Matias, a Nicolle Garrido por ser mais que uma amiga, Rayana Cesar a amiga mais louquinha da equipe. Aos colegas de turma que sempre agitavam as aulas, faziam as melhores piadas e festas, a Marcone, Jennifer, Ingrid, Fernando, Fernanda, Cristiano, Jessica, Karine, Eduarda Melo e Tiago Menezes. Relembro também aos desperiodizados, a Victor, Marília, Thamires, Reginaldo, Pedro, Lucas e os amigos de direito, Antonio e Rodrigo.

Agradeço aos professores da faculdade damas que me ajudaram neste processo, sendo eles Artemis, Luís Emanuel, Pedro Soares e outros, ainda uma amiga e grande profissional, Aline Aguiar. Agradeço ainda ao meu orientador, Marcondes Souto, por todo o empenho e incentivos para que essas páginas fossem escritas, ainda acrescento “somos uma grande dupla”.

Eu agradeço bastante por Deus ter me proporcionado todos os momentos com eles, por me dar forças, esperança, fazer-me acreditar mais em mim, me ajudar nesse processo de construção da minha identidade e por essa fase maravilhosa da faculdade, que mesmo com tantas dificuldades, é um dos momentos mais marcantes da minha vida, que me fazem refletir e investir no futuro que está por vir.

“Esses processos de mudança, tomados em conjunto, representam um processo de transformação tão fundamental e abrangente que somos compelidos a perguntar se não é a própria modernidade que está sendo transformada”.

Do livro A identidade cultural na pós-modernidade,  
de Stuart hall, 9. Ed. 2004

**INFLUÊNCIAS CULTURAIS NOS PROCESSOS DAS  
NEGOCIAÇÕES BILATERAIS ENTRE BRASIL E FRANÇA NO ÂMBITO  
EMPRESÁRIAL: Uma Análise cultural dos países e dos comportamentos dos negociadores na  
atualidade**

**Taiane de Cássia Araújo Silva<sup>1</sup>**

**Resumo**

No contexto da globalização, empresas multinacionais estão emergindo e possibilitando negociações globais. Deduz-se que nesse processo a influência cultural é um fator presente. Mostra-se que a identidade foi fundada nas sociedades e suas culturas, assim como nas nações. Atualmente a diversidade cultural está sempre presente, traz diversidade em traços culturais, assim como em muitas identidades. Estes estabelecem o perfil dos negociadores, se caso eles não tenham flexibilidade e adaptabilidade, podem ter resultados ruins. Este trabalho é baseado em pesquisa qualitativa, descritiva, explicativa e comparativa. Várias teorias e vários autores como Godinho (2005) e Junqueira (1988) possibilitaram a realização graças às diversas fontes, como as pesquisas bibliográficas, os sites da Internet, os livros eletrônicos e as monografias. Em suma, pretende-se expor as culturas e a identidade dos negociadores, ao mesmo tempo em que mostra que a gestão de pessoas é a solução para os negócios que permite o crescimento deles. Por fim, mostramos como as empresas brasileiras e francesas podem aproveitar o potencial de mercado que existe entre elas.

Palavras-Chave: Globalização. Negociação Brasil-França. Identidades culturais. Gestão cultural. Multiculturalismo.

---

<sup>1</sup> Aluna concluinte do curso de Relações Internacionais.

## Résumé

Dans le contexte de la mondialisation, les entreprises multinationales émergent et permettent les négociations globales. On en déduit que dans ce processus l'influence culturelle est un facteur présent. Il est démontré que l'identité a été fondée sur les sociétés et leurs cultures, ainsi que par les nations. Actuellement la diversité culturelle ne cesse d'être présente, elle apporte de la diversité dans des traits culturels, ainsi que dans les nombreuses identités. Celles-ci définissent le profil des négociateurs, s'ils n'ont pas la souplesse et l'adaptabilité nécessaires, ils peuvent avoir de mauvais résultats. Ce travail est basé sur des recherches qualitatives, descriptives, explicatives et comparatives. Plusieurs théories et plusieurs auteurs tels Godinho (2005) et Junqueira (1988) ont permis de le réaliser grâce aux différentes sources tels les recherches bibliographiques, les sites internet, les livres électroniques et les monographies. Avec concision, il est cherché à exposer les cultures et l'identité des négociateurs, tout en montrant que la gestion des personnes est la solution des affaires qui permettent la croissance des entreprises. Enfin, nous montrons comment les entreprises brésiliennes et françaises peuvent tirer parti du potentiel du marché qui est entre les deux.

Mots Clefs: Globalisation. Négociations Brésil-France. Identités Culturelles. Gestion culturelle. Multiculturalisme.

## Lista de Ilustrações

Figura 1- Blocos Econômicos .....	23
Figura 2- Estilos de negociação identificados para os países .....	34
Figura 3- Publicação da Laura.....	37
Figura 4- Brasil, sua localização e arredores .....	41
Figura 5- Gráfico ilustrativo Brasil e dados econômicos, complexidade econômica e exportação ...	42
Figura 6- Gráfico ilustrativo Brasil e dados econômicos, importação e PIB per capita.....	43
Figura 7- Exportações brasileiras para o mundo, dividida por setores e produtos. Dados 5 anos até 2016 .....	43
Figura 8- Importações brasileiras para o mundo, dividida por setores e produtos. Dados 5 anos até 2016 .....	44
Figura 9- Principais destinos das exportações brasileiras no mundo. Dados 5 anos até 2016 .....	45
Figura 10- Principais origens das importações brasileiras no mundo. Dados 5 anos até 2016 .....	46
Figura 11- Balança comercial do Brasil, de 1995 a 2016.....	46
Figura 12- França, sua localização e arredores.....	56
Figura 13- Gráfico ilustrativo França e dados econômicos, complexidade econômica e exportação	57
Figura 14- Gráfico ilustrativo França e dados econômicos, importação e PIB per capita .....	57
Figura 15- Exportações francesa para o mundo, dividida por setores e produtos. Dados 5 anos até 2016 .....	58
Figura 16- Importações francesas para o mundo, dividida por setores e produtos. Dados 5 anos até 2016 .....	59
Figura 17- Principais destinos das exportações francesas no mundo. Dados 5 anos até 2016.....	60
Figura 18- Principais origens das importações francesas no mundo. Dados 5 anos até 2016.....	61
Figura 19- Balança comercial da França, de 1995 a 2016.....	61
Figura 20- Cruzamento estatístico entre as pautas de exportação e importação .....	66
Tabela 1- Resumido de estilos de negociação .....	32

## Lista De Siglas

ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
APEC	Cooperação Econômica Ásia-Pacífico
ASEAN	Associação de Nações do Sudeste Asiático
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
DIC	Divisão de Inteligência Comercial
DPR	Departamento de Promoção Comercial e Investimentos
DUE	Portal Único do Comércio Exterior
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNAG	Fundação Alexandre Gusmão
INCOTERMS	Termos de Comércio Exterior
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LGBTs	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais ou Transgêneros.
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MEDEF	Movimento das Empresas da França
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NAFTA	Tratado Norte-Americano de Livre Comércio
NC	Nomenclatura Comum
NCM	Nomenclatura Comum do Sul
NUTS	Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMTM	<i>One metric that matters</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
ONGs	Organização Não Governamentais
PIB	Produto Interno Bruto
RADAR	Ambiente de Registro e Rastreamento de Atuação dos Intervenientes Aduaneiros
RH	Recursos Humanos
SISCOMEX	Sistemas Integrado do Comércio Exterior
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>15</b>
<b>1. RELAÇÕES COMERCIAIS INTERNACIONAIS X CULTURAS DAS NAÇÕES.....</b>	<b>15</b>
1.1 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: SEU CONCEITO E IMPORTÂNCIA .....	15
1.2 RELAÇÕES COMERCIAIS MUNDIAIS NO PERÍODO PÓS-GLOBALIZAÇÃO: INTEGRAÇÕES X NACIONALISMOS/ PROTECIONISMO.....	18
1.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS.....	26
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>31</b>
<b>2. OS ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADES NACIONAIS X ESTILOS DE NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS: BRASIL E FRANÇA NA ATUALIDADE .....</b>	<b>31</b>
2.1 ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADES NACIONAIS X ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO .....	31
2.2 O BRASIL, SEUS ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADE X SEU ESTILO NEGOCIADOR.....	35
2.3 A FRANÇA, SEUS ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADE X SEU ESTILO NEGOCIADOR.....	47
2.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADES X ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO: BRASIL E FRANÇA NA ATUALIDADE.....	62
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>68</b>

<b>3. GESTÃO, ESTRATÉGIA E AÇÕES PARA AS NEGOCIAÇÕES EMPRESÁRIAS E INFLUÊNCIAS CULTURAIS ENTRE BRASIL E FRANÇA NA ATUALIDADE .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL: PRINCIPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO EFICAZ .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2 ESTRATÉGIAS, AÇÕES E MEDIDAS APLICÁVEIS ENTRE BRASIL E FRANÇA NA AMPLIAÇÃO DAS SUAS NEGOCIAÇÕES COMÉRCIAIS EMPRESÁRIAS .....</b>	<b>75</b>
<b>3.3 GESTÃO CULTURAL PERANTE AS NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAS COMERCIAIS: BRASIL E FRANÇA .....</b>	<b>77</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>

## INTRODUÇÃO

Após a segunda guerra mundial e com a expansão da globalização, se intensificaram as dinâmicas das relações econômicas das empresas em âmbito internacional. Neste tipo de comércio há múltiplas abordagens para as negociações, assim como há fatores abundantes que podem surgir como influência, podendo interagir positivamente ou negativamente. Dentre esses fatores há as barreiras culturais nas negociações que às influenciam diretamente.

Esta monografia nota que para a obtenção de uma melhor dinâmica entre Brasil e França, deveria surgir um estudo de caso sobre estes países, que poderia ser feito através do aprofundamento do conhecimento sobre a França e suas práticas de negociações, seu modo de pensar, agir sobre cada assunto. Esse tipo de conhecimento tem de ser obtido pelos praticantes diretos dessas abordagens ao comercio exterior, entre empresas do Brasil que têm ou terão negociações com a França.

Esse trabalho faz uma análise das influências culturais no processo das negociações internacionais entre Brasil e França na atualidade, fazendo a exploração do conhecimento deste mercado e buscando linhas de estratégias aplicáveis ao mesmo. O Enfoque do trabalho é compreender as influências da cultura para as negociações empresariais privadas, mostrando que a obtenção dos conhecimentos sobre o Brasil e França, muda a visão e a relação do negociador facilitando assim as negociações entre eles.

Esse tema foi escolhido devido a este estudo não ser muito explorado pela academia e por ser a cultura de grande importância na área das negociações internacionais, podendo influenciar nos seus resultados, podendo ser uma barreira ou promoção das negociações. Esse tema, por sua vez, pode ser de grande utilidade a pesquisadora e para as empresas Brasileiras que tem relações tanto de importação como exportação com empresas Francesas. Portanto tem a finalidade de alcançar a aproximação das empresas Brasileiras e Francesas, através do aprofundamento do conhecimento de suas culturas e sobre os modos de como são feitas as negociações do Brasil.

As Relações Internacionais abrem as portas para diferentes tipos de oportunidades para os países como à aproximação entre eles, cooperações, negociações e outros pontos. Neste caso, abordaremos as Negociações Internacionais, que tem diversos tipos de influências como moedas, câmbios, culturas, regras, leis, costumes, expectativas, perfis dos consumidores e compradores.

Dentre essas influências a principal seria a cultura, por isso há grande importância no enfoque do estudo das culturas nas negociações internacionais, para que tenha uma facilitação

nessas negociações através de um aprofundamento do conhecimento sobre elas. Minervini (1997) ressalta, “a regra básica número um para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais”. Enquanto que Solomon (2002) afirmar que “o efeito de encontrar tais diferenças pode ser tão grande que o termo choque cultural não é um exagero”. Doblinski (1997), conclui que “o que para uma cultura ocidental pode parecer uma simples recusa, em outros cantos do mundo é ofensa. Não conhecer tais hábitos pode acabar com as relações comerciais”.

Nas Negociações internacionais surgem diversos questionamentos, por exemplo: como os diferentes países se comportam nas negociações internacionais empresariais? Qual a influência dos aspectos culturais em uma negociação comercial Internacional? Quais as diferenças entre Brasil e França em suas negociações? Como as culturas entre Brasil e França influenciam nas negociações empresariais entre eles?

Analisaremos o caso específico entre Brasil e França, abordando sobre suas negociações à nível empresarial e buscando respostas para os questionamentos acima, através do aprimoramento das relações entre eles. Portanto o objetivo desse trabalho é descobrir como a cultura influencia no processo das negociações internacionais entre Brasil e França na atualidade?

Este Trabalho terá como base do seu desenvolvimento as pesquisas qualitativa, descritiva, explicativa, comparativo. Buscará autores e teorias, assim como os autores Godinho (2005) e Junqueira (1988), com suas fontes em pesquisas bibliográficas, sites, e-books e monografias. A pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses de Cervo e Silva (2006).

No cenário de globalização ascendente, podemos notar a multilateralidade de culturas, ideologias, religiões, opiniões, tipos de negociações, posicionamentos de mercado diferentes. A globalização trouxe uma visão cada vez mais clara das diferenças dos países, assim como proporciona a aproximação entre eles e as pessoas.

## CAPÍTULO I

### 1. RELAÇÕES COMERCIAIS INTERNACIONAIS X CULTURAS DAS NAÇÕES

O fenômeno da Globalização intensifica as conexões entre os países ao redor do mundo, esse processo gera alguns efeitos, podendo ser eles integradores como os propósitos que ensejaram a criação da OMC (Organização mundial do comércio) ou desintegradores como surgimento de barreiras comerciais entre os países no cenário internacional. Em vista disso, o profissional do comércio exterior deve buscar os conhecimentos multiculturais, para melhor adaptação a estes mercados.

#### 1.1 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: SEU CONCEITO E IMPORTÂNCIA

As negociações se fazem presente no planeta, desde que o homem deixa de ser nômade e começa a ocupar pontos fixos, pois ele percebe que para continuar dessa forma tem de fazer trocas, iniciando assim os primeiros negócios, para conseguir os produtos necessários ao atendimento de suas necessidades e desejos. As primeiras formas de negociações foram os escambos,<sup>2</sup> “o termo utilizado para designar a prática da troca de serviços ou mercadorias, método de pagamento caracterizado pela permuta e que substitui o uso do dinheiro”.

Ao passar do tempo o indivíduo se desenvolve nas suas negociações e aprende a se adaptar cada vez mais as mudanças. Ele também percebe a importância do comércio e melhora os meios de pagamentos, por isso surgem as moedas, pois se via a necessidade de colocar uma unidade de valor nos produtos, para melhor mensurá-los e realizar trocas justas. As moedas são um método facilitador do comércio; pois, qualquer pessoa poderia viajar e leva-las consigo e assim adquirir mais facilmente os produtos de que necessita. A moeda tem três principais funções, sendo elas:<sup>3</sup> “Meio de troca, unidade de conta e reserva de valor. Através disso o comércio foi se ampliando e evoluindo, assim como as moedas”.

---

<sup>2</sup> **Significado de escambo.** Disponível em:<<https://www.significados.com.br/escambo/>>. Acesso em 6 de agosto de 2018.

<sup>3</sup> **Moeda.** Disponível em:<<https://politicamonetaria.webnode.com.br/moeda/>>. Acesso em 6 de agosto de 2018.

O ser humano se desenvolveu nos diversos setores e nas diferentes áreas, como no plantio, nos cuidados com os animais, na sua defesa e progressivamente dominando coisas novas como o fogo, animais silvestres, entre outras coisas. A necessidade de melhorar evolui em conformidade com o aumento populacional e com outros diversos desenvolvimentos, surgem as grandes criações como a luz elétrica, telefone, internet, o surgimento da revolução industrial, das revoluções sociais, todos esses eventos e feitos, marcaram as mudanças das Idades média, Moderna e Contemporânea; as épocas e gerações, até chegarmos ao período atual, após os períodos conturbados das guerras do século xx, onde se intensifica o fenômeno da globalização.

Todos esses períodos, portanto, deixaram contribuições para o que se entende como comércio, definido como <sup>4</sup> “o comércio pode ser definido como uma atividade do campo econômico que consiste na troca de bens ou serviços entre duas ou mais pessoas, realizado com o objetivo de obter lucro”. Para conseguir esse objetivo é necessário haver uma negociação, geralmente assimétrica, podendo favorecer mais a um que outro dos negociadores, por isso a forma de negociar influencia bastante o comércio, seja ele nacional ou Internacional.

O fenômeno da globalização influenciou diretamente na melhoria do entendimento das complexidades das relações comerciais mundiais, através dos seus processos de aberturas comerciais. Mas, o que seria então globalização? De acordo com Scholte (2002, 2005b), citado por Niemeyer (p.18, 2006) “Globalização engloba a reconfiguração da geografia social a partir de uma crescente conexão interplanetária entre as pessoas”. Portanto a globalização sendo essa conexão entre diversos pontos gera a aproximação dos países devido a sua maior interação.

Pode ser observado que no cenário da “nova economia global, a inteligência também não obedece mais a fronteiras ou nacionalidades” (apud IANNI,1995). A globalização aumenta a compra e venda internacional, surgem novas necessidades, novas ações e novos atores. Nos períodos anteriores a globalização se tinha um ator global que era os estados e na atualidade, surgem novos agentes, para os quais, as negociações se realizam não somente de país a país, mas de pessoas a pessoas, de empresas a empresas, e que não mais prescindem de um estado como mediador.

Mas afinal o que é uma negociação? Se formos verificar a origem da palavra negociação que surge do latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio,

---

<sup>4</sup> CONCEITOS, Ed. **Comércio**. São Paulo: Editorial Conceitos, 2015. Disponível em:<<https://conceitos.com>>. Acesso em 6 de agosto de 2018.

repouso), cujo seu significado é o de atividade difícil, trabalhosa. Ainda, na literatura encontramos, que BERLEW, David; E.; MOORE, Alex; HARRISON, Roger (1984) afirmam que “Negociação é um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo”, sendo assim seriam duas partes por um objetivo, da mesma forma em que seria para ACUFF (1998) "Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades". Portanto em qualquer negociação, onde se quer conseguir algo que deseja, para isso precisa-se fazer um acordo que ambas as partes aceitem, mesmo que para isso tenham que ceder em algum momento. Acuff (1998) fala também que “para ser um negociador internacional você deve estabelecer um clima de confiança com o outro lado” pois através de um bom relacionamento abre-se as portas para o princípio inicial de uma boa negociação que é ter confiança entre os negociantes e conseqüentemente em seus produtos, afinal uma negociação perfeita tem como base a confiança e bons produtos.

Através do conhecimento de cada estilo negociador, se poderá identificar diferentes tipos de comportamento deles, podendo isso ser usado como favorável para o importador ou exportador com o contato do ente internacional com o qual se fará negócio, influenciando assim nas compras e vendas; sendo, a intenção do trabalho refletir sobre o passo a passo da interação dos indivíduos frente ao processo de negociação dos dois países, mostrando as melhores estratégias. De acordo com Lima (2006) deve-se “promover às estratégias de segmentação do mercado-alvo, as estratégias de orientação de marketing, as estratégias de desenvolvimento comercial no mercado-alvo, de posicionamento competitivo no mercado”.

Há algumas estratégias citadas por Manfré (2009), que destacam o relacionamento com clientes internacionais, divide-se em cinco aspectos fundamentais, sendo eles: habilidades pessoais para o relacionamento comercial internacional; relacionamento com clientes; condução de negociações; eventos internacionais; centros regionais de negócios; viagens de negócios.

O mesmo autor também fala da importância de certas habilidades dos profissionais de comércio exterior sendo elas: visão global; tolerância cultural; dedicação; persistência; idiomas.

Através do conhecimento dessas estratégias, havendo melhor adaptação da área empresarial e de comércio exterior dois países, haveria uma melhora e aproximação das relações comerciais, empresariais entre os mesmos. Assim como os estudos sobre os países, além da análise do comércio

exterior nos dois países, através da integração entre as empresas brasileiras e francesas, poderemos compreender os efeitos no comércio entre os países.

Portanto a importância das negociações internacionais está conectada diretamente com o comércio e por isso nota-se que uma negociação ruim gera prejuízo, assim como uma negociação boa gera diversas vantagens. Todavia, para obter qualquer resultado conta com o negociador que faz o papel principal. Portanto analisaremos como ele é influenciado por diversos fatores e como ele pode fazer a gestão deles ao seu favor, chegando afinal no objetivo de sua negociação e adquirindo o lucro para a empresa.

## 1.2 RELAÇÕES COMERCIAIS MUNDIAIS NO PERÍODO PÓS-GLOBALIZAÇÃO: INTEGRAÇÕES X NACIONALISMOS/ PROTECIONISMO

No período de guerras, que se iniciou com a primeira guerra em 1914, depois na segunda guerra em 1945, em que o mundo foi dividido em dois polos capitalista e socialista, sendo a última guerra em 1991, a guerra fria; após o final desse período surgem diversos atores, movimentos e organizações. Eles geram os processos de integrações, união dos países, prevenção de guerra, desenvolvimentos dos mesmos, assim como outros diversos pontos.

Para Manuel Castells citado por <sup>5</sup>Maria Inês, esse período:

Assinala vários acontecimentos históricos os quais têm transformado a paisagem social da vida humana. Entre eles: Uma revolução tecnológica centrada em torno das tecnologias de informação, telecomunicação e transporte que surgiu na década de setenta; a interdependência das economias à escala global introduzindo uma nova forma de relação entre economia, Estado e sociedade; a desagregação do bloco soviético e as mudanças de políticas econômicas nas nações de regimes socialistas, pondo fim à guerra fria e a reestruturação profunda do capitalismo.

Esse período trouxe diversas e grandes mudanças para os anos atuais, tanto para economia em geral como para a sociedade. Em 1945, foi criada a ONU (Organização das Nações Unidas), a primeira organização que tem grande importância para o contexto da globalização, ela é uma das maiores organizações integradoras globais, ela tem como objetivos: conservar a segurança e a paz mundial, incrementar os direitos humanos, promover o desenvolvimento econômico, cuidar do meio

---

<sup>5</sup> ABÍLIO, Maria. **Globalização: características mais importantes**. 5F.(Artigo) - Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora. Macaé-RJ. Disponível em:< [http://fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed\\_artigo1.pdf](http://fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed_artigo1.pdf)>. Acesso em 07 de agosto de 2018.

ambiente e fornecer auxílio humanitário em casos de fome, desastres naturais e conflitos armados. Além de ter membros de diversas partes do mundo sendo, atualmente com 193 países participantes. A ONU tem seis línguas oficiais, sendo elas: inglês, francês, espanhol, árabe, chinês e russo; sendo essas as línguas as mais faladas no globo e também pelos países mais importantes do mundo.

Outra grande organização é a OMC (Organização Mundial do Comércio), criada em 1995, promove a integração comercial entre os países, tendo como base o acordo de Marraquexe de 1947, seu objetivo é o de supervisionar os países e reduzir obstáculos entre as partes. A organização promove a estrutura e princípios necessários para a melhora do comércio, conta com 164 países membros e tem três línguas oficiais, sendo elas: inglês, espanhol e francês. No período da segunda guerra mundial foram feitos os acordos de Bretton Woods que criaram o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional que foram feitos na tentativa de reestabelecimento global, essas são outras instituições além da OMC.

O surgimento dos blocos econômicos tem grande importância para integração, pois foi visto que a economia é de fato um ponto que é gerador de integração assim como desintegração, uma vez que o comércio que faz aliados, conexões, através dos financiamentos e ações, assim como é também motivo de guerras.

De acordo com Alvarez (1999) "transformações econômicas repercutem automaticamente no conjunto da sociedade, devendo todas as demais esferas se adequar aos imperativos da economia de mercado mundializada". Afinal, por que ocorreram as guerras mundiais? Elas surgiram a partir das questões financeiras, expansionista, sociais e outros diversos.

Desde muito tempo, o indivíduo cria padrões para poder estabelecer um caminho a seguir, nas novas necessidades, ele reforma estes padrões. A sociedade é composta por identidades e culturas que o possibilitam sobreviver por todos esses anos, contudo, a adaptação é o aspecto fundamental mantê-las. Os movimentos sociais fazem essa conexão, sobretudo ao requerem mudanças. Nesse contexto, resta-nos o seguinte questionamento: o que seriam movimentos sociais? Eles são uma forma de protesto, luta, manifestação por mudanças sociais e direitos. A maioria tenta acabar com a desigualdade e discriminação, mas também podem ser de resistência de grupos na sociedade.

Podemos notar que na história houve diversos movimentos e revoluções, todos eles bastantes significativos para mudança da sociedade, sendo eles: Revolução Francesa, Revolução Industrial, Primavera Árabe e entre outros.

A Revolução Francesa de 1789 tinha como ideais a Liberdade, Igualdade e Fraternidade; esse período é marcado pela subida da burguesia ao poder na França. Tal revolução influenciou diversas outras, por seus ideais, assim o século XVIII ficou conhecido como o século das revoluções. Essas revoluções são ressaltadas no livro de HOBBSAWM:

A grande revolução de 1789 -1848 foi o triunfo não da “indústria” como tal, mas da classe média ou da sociedade “burguesa” liberal; não da “economia moderna” ou do “estado moderno”, mas das economias e Estados em uma determinada região geográfica do mundo (parte da Europa e alguns trechos da América do Norte), cujo centro eram os Estados rivais e vizinhos da Grã-Bretanha e França. A transformação de 1789 – 1848 é essencialmente o levante gêmeo que se deu naqueles dois países e que dali se propagou por todo o mundo. (Era das Revoluções HOBBSAWM, pag. 20)

A cada cenário, surgem novas necessidades, a partir delas surgem os movimentos sociais que se ganha força na atualidade, eles são respostas às lutas comuns existentes, além de serem completamente variados. Podemos falar de alguns deles, como o movimento de igualdade de gênero (Feministas), de igualdade racial, de sexualidade e gênero (LGBTs), assim como trabalhistas. Eles contribuem para o que temos e conhecemos na atualidade como identidade, sendo que eles a influenciam e a transforma, diretamente, assim como a cultura.

De acordo com Assevera Bettini (2012), “a maioria dos estudiosos do tema afirmam os direitos fundamentais como elementares à manutenção da dignidade da pessoa humana ou como forma de se concretizar as exigências do princípio constitucional em destaque”.

Nas sociedades Patriarcais é marcada à dominação masculina. Para mudar isso surgem os movimentos feministas que buscam igualdade de gênero, através da maior participação das mulheres. O Feminismo vem do latim *femīna*, que significa “mulher”, ele se desenvolveu como movimento filosófico, social e político.

De acordo com Beauvoir (1967), <sup>6</sup> “Não se nasce mulher, tornar-se mulher” (BEAUVOIR, 1967, tradução nossa), essa é a ideia do movimento bem interpretada e inspirada por Beauvoir, em que na sociedade globalizada, a mulher tem conquistado seu espaço. Devido a este movimento, o termo utilizado atualmente é empoderamento das mulheres, que vem crescendo nos dias atuais, elas podem trabalhar, atuar em cargos públicos e crescer em diversas formas profissionalmente. Se

---

<sup>6</sup> “*On ne naît pas femme, on devient femme*” (BEAUVOIR, 1967).

voltássemos ao passado, isso jamais seria imaginado, mas os movimentos sociais transformaram sua identidade, assim como a cultura, o sistema e a forma de reconhecimento delas.

Os movimentos sexualidade e gênero que nos dias atuais se chamam LGBTs (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros), buscam conquistar direitos, lutam contra a homofobia, a intolerância e a discriminação. Este movimento permitiu que a sociedade pudesse sair do padrão da família tradicional, além do autoconhecimento. O movimento foi ainda além, desconstruindo mais e mais uma vez, por que não se pode manter um relacionamento homoafetivo? Por que não se pode fazer uma redesignação sexual? Por que não se pode transformar em outras pessoas? Por isso é importante o estudo da Antropologia, o que temos que nos perguntar é, o que eu quero? Quem eu sou? Para onde vou? E não ser algo imposto pela sociedade, ser algo que desejamos para nós, o autoconhecimento é uma porta para a definição dos nossos desejos, por isso devemos busca-lo.

Desde que o indivíduo busca vantagens e que houve o entendimento do que é poder, o homem quer ter submissos. Essas relações se ampliam até os dias atuais, formam noções do estado capitalista, em que, para a organização do trabalho, há o chefe e o empregado. Mas antes de chegar à atualidade, já existia a idéia de superiores e subordinado, isto, pode ser visto na ideia de raças superiores, simplesmente para poder dominar. Portanto, o movimento de igualdade racial busca por quebrar esses padrões estabelecidos pela sociedade e pelos os que os dominam.

Warren (apud Petrônio Dominguês; p.101, 2007) define:

(...) Movimento negro é a luta dos negros na perspectiva de resolver seus problemas na sociedade abrangente, em particular os provenientes dos preconceitos e das discriminações raciais, que os marginalizam no mercado de trabalho, no sistema educacional, político, social e cultural. Para o movimento negro, a questão racial, é por conseguinte uma questão de identidade racial, é utilizada não só como elemento de mobilização, mas também de mediação das reivindicações políticas. Em outras palavras para o movimento negro, a “raça” é o fator determinante de organização dos negros em torno de um projeto comum de ação.

Outro movimento que é uma forma de reação é o movimento por igualdade racial. Os negros sofreram por muitos anos, eles foram escravizados por muitos anos, a cor preta foi associada à morte, sujeitas, eram segregados, ainda tiveram os seus direitos retirados. A arte de dominar mexeu diretamente com milhões de vidas, pelo o julgamento, discriminação; estabelecer padrões, o mau tratamento aos negros foi diverso e intenso.

A relação de trabalhador, trabalho e empregador, surge intensamente, após a revolução industrial. Neste período, as condições de trabalho eram degradáveis e exploratórias, além que os abusos aos trabalhadores eram enormes. Em resposta ao que eles passavam, surgem os movimentos trabalhistas, que buscaram alcançar direitos como tempo limite de trabalho, descanso, férias, regimes especiais para mulheres.

Assim os movimentos trabalhistas tem grande importância para o que conhecemos hoje como sociedade de direitos, onde se tem a democracia, a luta dessas pessoas, jamais podem ser esquecida, afinal, é bom ter aposentadoria, direito de ter plano de saúde, carteira assinada, seguro de vida, ter horas fixas de trabalho, direito a hora de almoço e etc. No período em que as empresas foram criadas, a jornada de trabalho era de mais de 18 horas por dia, sem direito a parar, a comer, além de que os pagamentos eram indignos.

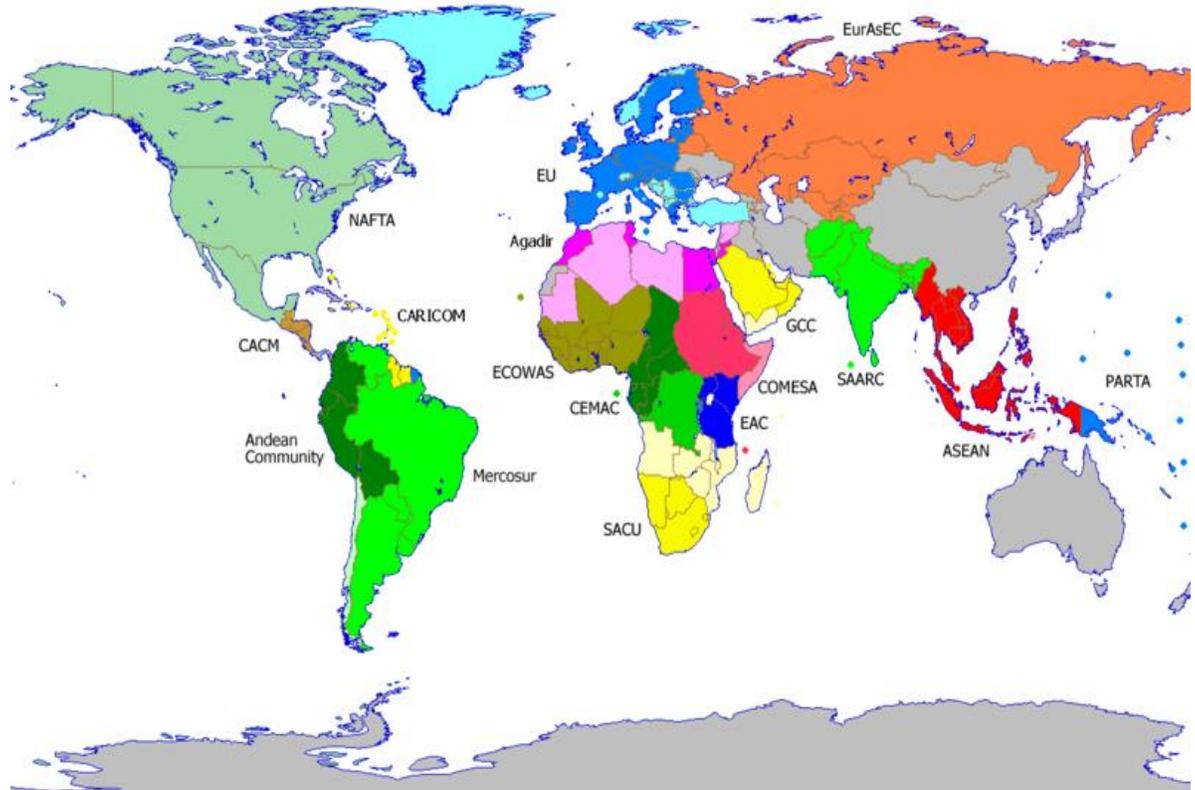
A Antropologia tem como principal fundamento o estudo dos povos e culturas a fim de compreendê-las, considerando os seus valores, crenças e costumes. De acordo com Campomori (2008) “A cultura é a própria identidade nascida na história, que ao mesmo tempo nos singulariza e nos torna eternos. É índice e reconhecimento da diversidade. É o terreno privilegiado da criação, da transgressão, do diálogo, da crítica, do conflito, da diferença e do entendimento”.

A cultura é feita pela identificação com algum grupo, onde se tem tradições, costumes, além de outros pontos em comum que ligam estas pessoas do grupo, a sensação de pertencimento é o que os move. A partir disso todos têm de saber que iriam encontrar o seu lugar, seja ele onde for, pois a globalização e todos esses movimentos, além de diversas outras mudanças as quais a sociedade mundial passou, nos permitem hoje dizer isto.

Essas mudanças, a princípio, incitam uma nova estruturação internacional, neste cenário os blocos econômicos têm como sua maior função acordos intergovernamentais, que visam reduzir as barreiras financeiras ao comércio, facilitando interações, medidas para reduzir impostos e tarifas alfandegárias. Existem diversos blocos, onde os principais são: MERCOSUL, União Europeia, NAFTA, APEC, ALCA e ASEAN. Eles podem ser regionais ou alianças entre países emergentes e em desenvolvimento, vice e versa, como o BRICS, que é composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

Abaixo podemos observar a localização de alguns deles:

**Figura 1- Blocos Econômicos**



Fonte: Wikimedia. Disponível em: <[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:800px-ActiveBlocs\\_2008.PNG](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:800px-ActiveBlocs_2008.PNG)>. Acesso em 09 de agosto de 2018.

Os novos atores não estatais surgem das novas necessidades, “Na sociedade global, os Estados dividem parte de seu poder com outras entidades transnacionais e supranacionais”. (MATIAS, 2005). Sendo eles variados como os blocos econômicos descritos anteriormente, entre outras organizações globais, como ONGs, entidades subnacionais, as empresas transnacionais ou multinacionais, a sociedade civil organizada que tende a gerar cidadãos globais. Portanto para “sociedade civil transnacional”, define-se “grupos, indivíduos e instituições que são independentes dos Estados e das fronteiras estatais, mas que estão, ao mesmo tempo, preocupados com os assuntos públicos” (MATIAS, 2005).

As empresas tiveram a necessidade de ultrapassar as fronteiras dos seus países originais em busca de novos mercados, para obtenção de um maior lucro, assim elas fazem a sua internacionalização. Diversos atores divergem sobre essa nova denominação delas, de acordo com Craig e Grant (1999), eles distinguem empresas multinacionais de transnacionais; enquanto que Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), falam das empresas multidomésticas, globais e depois

transnacionais. Assim como para Dalt (2002), categoriza as empresas como domésticas, internacionais, multinacionais e globais e Bartlett e Ghoshal (1998), especifica as empresas e suas fases, que começa como empresas internacional, passam por multinacional e global para evoluir ao estágio de transnacional.

As Multinacionais e transnacionais dispõem de filiais em outros países, mas se diferenciam quanto ao ponto de grande independência ou não das suas filiais. Enquanto que as empresas domésticas seriam aquelas empresas que ainda não transpassam o ambiente nacional, tanto por desinteresse ou mesmo por condições.

As entidades subnacionais são uma parte de um país, também são chamadas de divisões administrativas e tem certo grau de autonomia. Elas podem ser uma cidade, município, estado, sendo ele um ente nacional, que se relaciona com outro governo subnacional. Os autores divergem sobre as entidades subnacionais, que tipo de ator seria, pois dizem quer não se enquadram no conceito de ator não estatal ou estatal, pois não se fala em atores subnacionais. Mas diferentemente disso, o autor Sánchez Cano (2005), deixa bem claro que seriam sim os governos locais e regionais também parte do Estado.

A globalização também traz a ideia de cidadão global, mas para podermos compreender bem, temos que entender o que seria ser cidadão? O que é cidadania? Para que possamos analisar o que seria o cidadão global. Então se entende como “cidadania” que deriva do latim “*civitatem*” que significa cidade. Assim como a expressão grega “polis”, cidades-estados antigas; tipo de organização a que é atribuído, pela maioria dos historiadores, o conceito tradicional de cidadania. Neste período a cidadania se restringia à participação política de determinadas classes sociais. Cidadão era o que morava na cidade e participava de seus negócios, assim se representava para Baracho (1994).

De acordo com Dallari (2004) “a cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo”. Portanto, seria o cidadão aquele que pratica a cidadania, tendo direitos e deveres a cumprir; e a cidadania seria a promoção desses direitos e dos deveres ao cidadão.

O cidadão global vem desta mesma ideia, que tem sentido ampliado, agora não mais de uma nação, região ou grupo, mais sim do mundo inteiro, pois o indivíduo está conectado ao ambiente global, desde a globalização. Assim como para Ednir (2015), para quem “O indivíduo não é uma ilha, mas um ser de relações”.

Os novos atores internacionais e o conceito de cidadão global geram integrações no ambiente globalizado, nota-se que o global é diversificado e que na atualidade tem um ênfase no internacional, que ocorre pela adoção do liberalismo como a política de abertura comercial dos países. Neste campo internacional, ainda temos como ponto principal a globalização que lida com a identidade, cultura, além de diversas outras áreas.

No Brasil usa-se o protecionismo quando necessário assim como pode ser usado por outros países, como a França no setor agrícola; essa doutrina é de favorecimento econômico interno, busca aumentar as exportações e não importação. O protecionismo faz com que consiga resistir as empresas nacionais, a cultura nacional, além de outros grupos, ele toma medidas de segurança para se proteger contra a grande abertura provocada pela globalização.

O fenômeno globalização gera diversos efeitos como os movimentos sociais que são respostas para a globalização; os movimentos protecionistas e nacionalistas que são uma resposta dos governos e da sociedade em que se teve sua identidade alterada; sendo assim ambos são marcados pela luta de resistência. Portanto, a melhor ideia seria que o protecionismo equilibra a balança comercial com incentivo às exportações brasileiras e valorizar a moeda e os produtos brasileiros diante da concorrência estrangeira, assim como falado por Franco (2010).

Portanto, como podemos entender esses processos de resistências culturais no ambiente global, seria feito à partir do que é resgate e manutenção das identidades nacionais, é preciso entender 3 pontos: Nação, Nacionalismo e Protecionismo, também surgindo a questão das tradições versus modernidade, que tem de ser o ponto central de compreensão.

Afinal, o que seria Nação? Seria um grupo ou povo com um sentimento de pertencimento, que compartilha coisas em comum, como culturas, práticas sociais, idiomas, entre outros. Por isso uma nação não necessariamente é um estado, mas um estado é uma nação, pois para nação precisa o sentimento de pertencimento, mas não necessita de um território, mas para o estado se necessita dos dois.

O Nacionalismo é uma ideologia e foi movimento, em que ressalta a importância da identidade nacional e que visa a sua manutenção frente a globalização. De acordo com Geller (1993) “O nacionalismo é uma teoria da legitimidade política que exige que as fronteiras étnicas não atravessem as fronteiras políticas, especialmente, que as fronteira étnicas dentro de um Estado não separem os detentores do poder do resto da população”.

A intensificação das interações mundiais tenta reduzir a soberania dos estados, mas isso consegue melhor atingir os estados fracos, pois os países hegemônicos e os fortes reagem através do protecionismo, eles colocam algumas medidas protetivas, como a privatização das indústrias e serviços, que chamamos de estatais; ativação das agências regulatórias, regulação dos setores e comércio, incentivos a exportações, aumentos das cargas tributárias sobre importações, subsídios a áreas específicas, além de incentivos fiscais.

Protecionismo que nos séculos XVII e XVIII, foi muito adotado na Europa, mundialmente conhecido, perde força no século XX, mas que atualmente as suas medidas ainda continuam a ser usadas por diversos países.

De acordo com a informação da agência EFE (2017):

A Rússia, seguida pelo Brasil, China e Índia foram os países nos quais a União Europeia (UE) detectou mais obstáculos ao livre comércio em 2016 e denunciou um aumento de 10% em medidas protecionistas. Os dados constam do relatório anual sobre barreiras comerciais da Comissão Europeia (CE).

Portanto é analisado que o uso dessas medidas protecionistas defendem as nações na área comercial; enquanto que o nacionalismo faz o sentimento patriotista das nações, isto é necessário para a identidade da nação e sua manutenção.

Portanto, há movimentos que seguem a linha da globalização e outros a divergem, sendo que a adoção deles pelos estados, influência diretamente nas relações comerciais mundiais, e isso pode limitar ou favorecer o negociador, pois o estado pode dificultar com medidas práticas o seu comércio, por isso, ao escolher uma empresa a se negociar, é necessário o estudo das relações comerciais do seu país a fim de que se torne mais fácil escolher métodos para obter melhores lucros.

Enaltecemos novamente o pensamento de Franco (2010), pela busca do equilíbrio entre os países nas áreas econômicas e sociais, para que sejam as identidades e o comércio protegidos. Lembrando que esta proteção tem limites, pois, demasiadamente, podem afetar sua competitividade no âmbito nacional e internacional. Por isso acredita-se que o divergente não é errado, somente uma forma diversificada de compreender o mundo.

### 1.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

A cultura vem do latim “*cultus*”, sendo definida pelo conjunto de formas e expressões que a caracteriza de sociedade a sociedade. Pelo conjunto de formas e expressões, entende-se e inclui os costumes, crenças, práticas comuns, regras, normas, códigos, vestimenta, religião, rituais e maneiras de ser que predominam na maioria das pessoas que a integram.

A cultura é construída pelas sociedades, por isso somente elas podem alterá-la. A antropologia ao estudar o homem também a estuda. No livro *Primitive culture* de Edward Tylor (1832-1917), fala de cultura como o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Através da globalização, acesso às informações, assim como a proximidade com o internacional, podemos fazer a compreensão da cultura, chegando à quebra da barreira cultural nas negociações internacionais, mas para isso, abordaremos a importância da cultura e o que ela seria, para Herskovits (1963). Segundo o autor, a cultura representa “todo o complexo que abrange conhecimento, crenças, arte, moral, costumes, e qualquer outra habilidade ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade”.

Portanto, sabendo o que é cultura e suas funções, saberemos melhor utilizá-la para o comércio exterior. De acordo com Dressler e Carns (1980), fala-se que as principais funções da cultura seriam:

- a) Comunicação entre os indivíduos da mesma cultura através da linguagem comum;
- b) Permite o conhecimento antecipado das reações das pessoas diante de determinadas situações;
- c) Fornece padrões para diferenciar, o certo do duvidoso, o seguro do perigo, bom do mal, que assuntos são apropriados e quais não são;
- d) Permite a identificação aonde quer que seja de pessoas com a mesma cultura.

Considerando essas funções, identificamos que através da comunicação, dos conhecimentos de padrões gerais de cada sociedade, há uma margem de atitudes e maneiras de ser de cada uma delas, então pelos conhecimentos prévios sobre o grupo específico, cria-se estratégias para a maneira de lidar com o grupo, favorecendo assim a cada tipo de negócio.

A Cultura influencia diretamente os indivíduos e pode ser uma barreira para diversas áreas. Os meios de comunicação por exemplo, se dois indivíduos não sabem o idioma do outro, será bastante difícil compreender o outro. Assim como os costumes, por exemplo duas pessoas marcaram um encontro de negócios e uma delas se atrasou, isso pode ser interpretado como erro

gravíssimo, pois para aquela cultura da outra pessoa, é falta de respeito. Assim como questões de vestimenta, além de diversos outros hábitos e costumes.

As negociações em nível internacional, para se tornarem efetivas, devem considerar como ingredientes básicos os aspectos culturais de cada país envolvido, em virtude das inúmeras diferenças existentes e da enorme influência que esses fatores culturais têm sobre as atitudes e o comportamento das pessoas em seu dia-a-dia. (MARTINELLI, 2006).

Conforme Gomes (2013) numa negociação entre diferentes pessoas com culturas distintas, tem como ponto de partida conhecimento cultural sobre o outro, para assim compreender os limites e não os ultrapassa enquanto isso Minervini (2008) diz que, fatores culturais influenciam bastante e são de extrema importância, que existem diversos negociadores que perderam grandes parceiros comerciais devido ao desconhecimento cultural.

Há também outros pontos influenciadores da cultura nas negociações, para Acuff (1998) existem quatro fatores “uso do tempo, Individualismo versus orientação coletiva, estabilidade de funções e conformidade e padrões de comunicação”. Afinal, mesmo identificando e estudando o comportamento geral, há também comportamentos específicos como o comportamento de uma empresa específica, um negociador específico. Então, para obter bons resultados o estudo do negociador internacional tem de ser completo para que não haja problemas nas negociações.

A relação da cultura e da globalização, pode ser interpretada como a idéia da torre de Babel. A torre de Babel em hebraico: “מִגְדַּל בָּבֶל”, Migdal Bābēl”, segundo a bíblia é um mito de origem que explica as diferentes línguas faladas no mundo.

De acordo Gênesis 11:1-9:

E era toda a terra duma mesma língua, e duma mesma fala;  
 E aconteceu que, partindo eles do Oriente,  
 acharam um vale na terra de Sinear, e habitaram ali.  
 E disseram uns aos outros: Eia, façamos tijolos, e queimemo-los bem.  
 E foi-lhes o tijolo por pedra, e o betume por cal.  
 E disseram: Eia, edifiquemos nós uma cidade e uma torre cujo cume toque nos céus,  
 E façamo-nos um nome, para que não sejamos espalhados sobre a face de toda a terra.  
 Então desceu o Senhor para ver a cidade e a torre que os filhos dos homens edificavam;  
 E disse: Eis que o povo é um, e todos têm uma mesma língua, e isto é o que começam a fazer;  
 e agora, não haverá restrição para tudo o que eles intentarem fazer.  
 Eia, desçamos, e confundamos ali a sua língua, para que não entenda um a língua do outro.  
 Assim o Senhor espalhou dali sobre a face de toda a terra, e cessaram de edificar a cidade.

Esta relação explicada pelo o mito da torre de Babel, fala claramente do que seria a sociedade cosmopolita gerada pela mesma ideia de sociedade global, que faria assim a quebra da barreira cultural e assim seria uma integração completa.

As empresas buscam fazer boas negociações, mas fazer no âmbito nacional se torna totalmente mais fácil que a imensidão internacional, devido a cultura. Mas afinal como a cultura afeta as negociações entre duas empresas de países diferentes? Como a cultura influencia essas relações empresariais entre Brasil e França? Um grande exemplo disso, seria a forte pontualidade dos franceses versus a não pontualidade dos brasileiros, assim como o estilo do negociador brasileiro ser diferente do francês. Devido esse conjunto de costumes e hábitos diferentes, certas ações podem ser mal compreendidas, chegando a ser ofensivo, pode gerar diversos choques devido as grandes diferenças.

Conforme LARAIA (2003):

Mesmo o exercício de atividades consideradas como parte da fisiologia humana podem refletir diferenças de cultura. Tomemos, por exemplo, o riso. Rir é uma propriedade do homem e dos primatas superiores. O riso se expressa, primariamente, através da contração de determinados músculos da face e da emissão de um determinado tipo de som vocal. O riso exprime quase sempre um estado de alegria. Todos os homens riem, mas o fazem de maneira diferente por motivos diversos. (...) Pessoas de culturas diferentes riem de coisas diversas. O repetitivo pastelão americano não encontra entre nós a mesma receptividade da comédia erótica italiana, porque em nossa cultura a piada deve ser temperada com uma boa dose de sexo e não melada pelo arremesso de tortas e bolos na face do adversário. (...) Enfim, poderíamos continuar indefinidamente mostrando que o riso é totalmente condicionado pelos padrões culturais, apesar de toda sua fisiologia.

Assim como a ideia da torre de babel, a globalização e a tentativa de sociedade cosmopolita ainda não obteve sucesso, mas a globalização conseguiu conectar os países e tenta colocar a cultura global como principal, redefinindo os padrões, mas isto não foi ainda suficiente em sua plenitude. Portanto, o melhor meio de lidar com ela é se adaptando, ademais a área de comércio exterior é uma área delicada e para fazer isso temos que ter profissionais específicos para ela, de negociação empresarial internacional.

Para fazer parte dessa área, há quatro carreiras, sendo elas a de administração, logística, relações internacionais e comércio exterior. Ademais, este profissional tem que ter conhecimentos e habilidades específicas. Os profissionais têm que ter conhecimentos de quatro pontos: Conhecer as políticas operacionais e administrativas; o sistema aduaneiro, sistema tributário e o sistema financeiro.

Esses pilares se fazem necessários para melhor compreender o funcionamento do mercado nacional, internacional, processos comerciais e das leis. Ademais, esse profissional também tem que ter conhecimentos sobre as culturas, idiomas. Nesta área, o profissional aprenderá e terá que dominar, os INCOTERMS (Termos de Comércio Internacional), 4 P's do Marketing (Preço, Praça, Produto e Promoção).

Minervini (1997) fala um pouco sobre esse profissional, tem ele de ter alto nível cultural além de ter uma excelente formação acadêmica, ser sensível ao tratar em diferentes culturas sem deixar de ser criativo, usar da inovação nos negócios. Além de ser necessário o domínio de idiomas estrangeiros. Ele deve saber correr riscos, a pensar como empresário e não como funcionário. Ainda tem de ter capacidade de liderança aliada ao conhecimento do mercado e ou produto e seguido de rigorosa seriedade comercial, entre outras.

Por isso, é necessário que a formação desses profissionais seja multicultural, além que as empresas têm de dar liberdade ao mesmo, incentivo à inovação, fomentar a criatividade nestes profissionais, assim com adaptabilidade e novas estratégias, para que consiga assim o resultado esperado nas negociações.

Um dos grandes exemplos de adaptação, criatividade e inovação, na área empresarial multinacional de negócios é a Mc Donald's em que abriu umas lojas na Índia, onde que fizeram um cardápio vegano, se adequando ao país. De acordo com o <sup>7</sup>Estadão, a Mc Donald's na Índia, tem cerca de 50% do seu cardápio vegano, ainda criou alguns pratos especiais como o hambúrguer McAloo Tikki, com base de batata temperada, o Maharaja Mac, a carne de frango; são os mais vendidos. O Estadão, ainda cita as palavras da dirigente da rede, em que diz que "A presença na Índia ainda é pequena, mas quando você olha para o potencial de crescimento, é um dos países de prioridade máxima e estamos preparando o terreno para ganhar este mercado".

Assim como a Mc Donald's se adaptou, outras empresas podem seguir está mesma linha, com o objetivo de ampliar e melhorar sua estrutura. Visto assim que a cultura é parte fundamental para entendimento de um povo e que o multicultural está cada vez mais presente em todos os âmbitos no mundo devido a globalização.

---

<sup>7</sup> Estadão. **Mc Donald's abre sua primeira loja vegetariana do mundo na Índia**. Disponível em:< <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mcdonalds-abre-sua-primeira-loja-vegetariana-do-mundo-na-india,181959e>> . Acesso em 20 de agosto de 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **2. OS ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADES NACIONAIS X ESTILOS DE NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS: BRASIL E FRANÇA NA ATUALIDADE**

O que caracteriza a população de cada país são seus aspectos culturais, pois são eles que formam as identidades, nas negociações, eles se fazem presente devido fazerem parte das características dos indivíduos. Portanto esse capítulo busca entender a cultura de Brasil e França, assim como suas influências nas negociações, visando assim compreender os seus estilos de negociações dos brasileiros e franceses.

#### **2.1 ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADES NACIONAIS X ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO**

Cada país tem sua história e formação cultural que cria as identidades nacionais, elas são bastante importantes para a formação social tanto do indivíduo como da nação. Neste primeiro momento, pontuaremos os aspectos culturais e as identidades, assim como a ligação desses pontos com os estilos de negociações, apresentando alguns autores e destacando um, do qual usaremos seu método de análise para o maior conhecimento dos países tratados neste trabalho.

A partir da definição de cultura dada por Edward Tylor (1832-1917), abordada anteriormente, onde afirma que a cultura como o “conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade.” A cultura é o que faz o ser, tornar-se reconhecido como indivíduo racional.

Podemos assim compreender o que venha a ser a identidade nacional, segundo Stuart Hall (2003) “No mundo moderno, as culturas nacionais em que nascemos se constituem das principais fontes de identidade cultural”, pois a nação é um conjunto específico de cultura, que molda o indivíduo que vive nela e também é transformada por ele, além de que faz o sentimento de pertencimento de um indivíduo a um grupo. Hall (2003), fala ainda da relação entre identidade nacional e cultura, de como se forma uma cultura nacional e que isto contribui para criar padrões, para isso ele cita os padrões universais de alfabetização, a dominação de línguas e outros pontos.

Lembrando que os padrões são importantes pois criam modelos, ordenam informações, cria estabilidade e se sai do caos do descontrolo; mas ao mesmo tempo limita as possibilidades; por isso o ciclo social estabelece-os e os moldam ao passar do tempo, através das novas necessidades.

Nas negociações existem alguns autores que estudam a forma de fazê-las e como melhorá-las, através da análise do comportamental dos indivíduos. Podemos citar cinco nomes, eles são: Schoonmaker (1989), Junqueira (1988), Laurent (1991), Sparks (1992) e Marcondes (1993).

O autor Shoonmaker (1989), retrata no seu modelo que nas negociações existem 3 tipos de indivíduos, de acordo com seu modelo. O primeiro seria o dominante, depois o dependente e o desapegado, dos termos em inglês “*dominant people*”, “*dependent people*”, “*detached people*”. Enquanto que para Sparks (1992), que tem como base o de Carl G. Jung (1991), foca na descrição da personalidade do negociador, para ele existem 4 estilos, são eles: Restritivo, Confrontador, Ardiloso, Amigável.

Um dos modelos mais complexos e completos é o de Laurent (1991), em seu modelo dividido por 4 estilos principais, são o autoritário, racional, sedutor e eloquente. Ademais, ele o torna mais complexo quando mistura 4 estilos básicos com 5 novas possibilidades, sendo no final 20 estilos possíveis e podendo ser ampliado se inserido novas formas de análise.

Assim como Sparks tem como base Carl G. Jung (1991), Marcondes (1993) tem como base a idéia do autor Gilles Amado (1987), que fala “negociar é adaptar-se ao ambiente”. O modelo dele é fundamentado em duas dimensões. A primeira ele argumenta ser a atuação do negociador, dividido em dois pontos: Comportamentos ativos e receptivos. A segunda ele expõe o impacto emocional do comportamento, dividindo os em positivos e negativos. Ele continua a sua argumentação dividindo em subcategorias, os ativos em afirmação e persuasão; enquanto que os receptivos seriam divididos em ligação e atração.

Abaixo, está o quadro de idéias organizadas em que retrata os principais autores sobre estilos de negociação, de MARQUES, Eduardo (p. 51, 2002).

**Tabela 1- Resumido de estilos de negociação**

SCHOONMAKER	JUNQUEIRA	LAURENT	SPARKS	MARCONDES
<b>Dominantes</b>	Controlador	Autoritário	Confrontador	Ativo-Afirmativo

<b>Dependentes</b>	Apoiador	Eloquente	Ardiloso	Ativo-Persuasivo
<b>Desapegados</b>	Catalisador	Sedutor	Restritivo	Receptivo-Ligação
<b>Equilibrados</b>	Analítico	Racional	Amigável	Receptivo-Atração

Fonte: MARQUES, Eduardo (p. 51, 2002).

Além desses autores, há outros mais, sendo que o autor base desta monografia é Junqueira (1988), devido seu estilo de negociador ser mais utilizado e mais útil para comparações e abordagens. Também usamos Godinho e Masioscki (2005) que tem como base o modelo de pesquisa e também outros autores para colocar os estilos de negociação dos principais países, através dessa pesquisa eles obtêm o estilo de negociador de cada país. Ao qual usaremos seus estudos no trabalho, para podermos identificar o estilo de Brasil e França nas negociações internacionais.

Primeiramente, o modelo de Junqueira (1988), ele fala que o individuo tem seu modo de negociar influenciado por dois pontos: o grau de formalidade ou informalidade; e o grau do comportamento, podendo ser dominante ou condescendente. A fusão dessas idéias cria os seus 4 estilos básicos, são: o catalisador, o controlador, o apoiador e o analítico.

De acordo com Godinho e Masioscki apud JUNQUEIRA (1988), o negociador catalisador, “mostra-se dinâmico, persuasivo, estimulante, convincente, rápido, e às vezes também parece inconstante, superficial, exclusivista, impulsivo, difícil de crer, irreal e manipulador. Para obter apoio usa habilidades sociais, persuade, usa ideias novas. Soltensão, fala alto e rápido, agita-se e explode.” Seria, portanto, ele um idealizador com ambição, que não poupa esforços para ganhar, independente da forma, ele é associado ao estilo brasileiro de negociador.

O Controlador como o próprio nome diz, controla a situação a seu favor, sendo que muitas vezes se torna tirânico na relação. Godinho e Masioscki apud JUNQUEIRA (1988), “controlador é muito franco, organizado, decidido, eficiente, objetivo, rápido, ambicioso, independente, esforçado, assume riscos, dizendo o que pensa e o que sente. Às vezes, mostra-se egoísta, impaciente, insensível, exigente, rude, crítico e autoritário”.

O apoiador foca nas relações pessoais mais que profissionais, trabalha bem em equipe e tenta sempre agradar ao máximo as pessoas. Segundo Godinho e Masioscki apud JUNQUEIRA (1988), mostra que ele se diz “amável, espontâneo, dócil, compreensivo, cooperador, prestativo, sensível, bom ouvinte, joga para o time. Preocupa-se com os outros, aceita bem as diferenças individuais.”

O analítico é observador, bastante curioso e por isso tenta investigar por si as situações, verificando-as para garantir a segurança nas informações. Godinho e Masioscki apud JUNQUEIRA (1988), ele se mostra “cuidadoso e muito organizado, sério, lógico, controlado, paciente e pragmático e não assume riscos. Às vezes, é visto como perfeccionista, detalhista em excesso, meticuloso, maçante, indeciso, teimoso e procrastinador, adiando a entrega para fazer sempre o melhor”.

**Figura 2- Estilos de negociação identificados para os países**



Fonte: GODINHO & MACIOSKI (p.20, 2005)

De acordo com a Imagem acima, como Godinho e Macioski, agrupam os países através dos estilos de negociação definidos por eles. Sendo, os catalisadores: os negociadores de Brasil, Estados Unidos, México, China e Itália; os controladores: os negociadores de Alemanha, França e Rússia; os analíticos: os negociadores de África do Sul, Espanha, Japão e Reino Unido; os apoiadores: os negociadores da Índia.

Portanto, por meio deste método de Junqueira, de identificação dos estilos de negociação também citado por GODINHO & MACIOSKI (2005), em seu trabalho e ao qual eles usam o

modelo teórico, para classificar os estilos por países, através da aplicação de um questionário de vinte perguntas que mais se enquadram no perfil do negociador analisado. Neste trabalho foram treze países analisados, sendo agrupados em: catalizador, apoiador, controlador ou analítico. A pesquisa mostra que o estilo negociador do Brasil e França, seria: estilo catalizador para brasileiros e estilo controlador para os negociadores franceses. Portanto os estilos de negociação fazem o indivíduo realizar negócios internacionais de uma forma diferente ao outro, por terem formações diferentes.

## 2.2 O BRASIL, SEUS ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADE X SEU ESTILO NEGOCIADOR

O Brasil é conhecido como país multicultural, isso ocorre, pois, o país teve diversas influências na sua formação, sendo elas: indígenas, africanas, europeia e ainda no pós o período da globalização até a atualidade, a imigração esteve aumentando. Afinal, o Brasil é somente isso? O que faz o brasileiro? Como ele é visto fora do Brasil e dentro?

Diante de Backes (2000), a literatura brasileira foi marcada por 3 fases: período da independência, em que se percebe o estabelecimento de uma identidade e tenta-se desvincular da idéia de colônia; a segunda de Machado de Assis, que repõe a discussão do que é o Brasil; a terceira é a geração modernista, podemos citar algumas obras da literatura que falam sobre a formação nacional do Brasil, são elas: Casa Grande & Senzala, de Gilberto Freyre (1933), Raízes do Brasil, de Sergio Buarque de Holanda (1936) e Evolução Política do Brasil de Caio Prado Júnior (1933). Em resumo, esses autores tentaram criar uma imagem do Brasil e difundir-la tanto internamente como externamente.

Backes (2000) ressalta ainda as influências culturais das imigrações no país, “versão brasileira de sua brasilidade” que seriam essas influências que deixam uma indefinição do brasileiro, seria como ele aparenta ser e não como ele se define. Ela também fala da relação das imagens que se associam e trazem a sua identidade, assim como o povo do "jeitinho", o "malandro", serem "bom de futebol e samba".

Afinal, como o brasileiro é visto por si e como os outros o observam. Através de três artigos, podemos compreender como ele é visto, através de um contato ou imagem projetada, curta ou

duradoura, que os estrangeiros tiveram sobre os brasileiros. O primeiro artigo que falaremos é <sup>8</sup> “Como os gringos pensam que os brasileiros são” de Renata Medeiros (2016), ela fala de 12 pontos, sendo eles:

1. Sempre atrasados- Relativo aos diversos atrasos dos brasileiros,
2. Dão um “jeitinho” para tudo- que sempre acham soluções;
3. Cerveja só gelada e de “litrão”- relativo a que eles gostam de cerveja gelada;
4. Ninguém come sem arroz e feijão- ao habito do feijão e arroz diário,
5. Todo mundo sabe sambar- como é conhecido internacionalmente;
6. País do Carnaval e do Futebol- a imagem fornecida através do turismo;
7. Todo mundo é persistente e otimista- que nunca desistimos facilmente que vem essa imagem através dos esportes e determinação dos brasileiros, devido aos tempos de caos;
8. Brasileiros são comunicativos e alegres- relativo a comunicação dos brasileiros;
9. Viciados em redes sociais- bastante percebido isso, como o brasileiro gosta de exposição a maioria é uma ótima forma de interagir as redes sociais;
10. Todos vivem em paz- relativo aos preconceitos e discriminações que eles acreditam que não exista no país;
11. Belas e vaidosas- é sobre como mulheres são atraentes e se cuidam no país;
12. Complexo “vira-lata”- em que fala que os brasileiros amam o país, mas quando o comparam com outros, o inferiorizam.

O interessante dessa publicação é perceber os nossos hábitos que passam muitas vezes despercebidos. Como citado acima, ela fala sobre os atrasos, jeitinho brasileiro, cerveja, hábitos alimentares, o samba, carnaval e o futebol, o nosso lado otimista, que somos comunicativos e alegres, viciados em redes sociais, tem uma imagem de mulheres que se cuidam e ela ainda fala da relação que temos com o patriotismo, pois é bastante fácil encontrar alguém que se diga brasileiro, mais pouco que o elogiem ou achem o melhor que outros países.

---

<sup>8</sup> Medeiros, Renata. **Como os gringos pensam que os brasileiros são**. 2016. Disponível em:<<https://segredosdomundo.r7.com/como-os-gringos-pensam-que-os-brasileiros-sao/>>. Acesso em 01 de outubro de 2018.

De acordo com o <sup>9</sup>Noroeste News de São Paulo, por Laura Schenkel em 2014, fala-se dos “Hábitos tipicamente brasileiros poderiam ser exemplo no Exterior”, A reportagem teve como base entrevistas com mais de 40 pessoas, que tiveram um contato maior com o Brasil e foi publicada na Noroeste News conforme se vê em seguida.

**Figura 3- Publicação da Laura**

Noroeste News - - 06

## Estrangeiros listam dez exemplos que o Brasil poderia exportar

**Hábitos tipicamente brasileiros poderiam ser exemplo no Exterior**

**1 - Festas**  
As festas no Brasil podem até começar mais tarde, mas com certeza duram mais. Em países da Europa e América do Norte, há leis contra vender bebidas alcoólicas depois de determinado horário. Há bares que abrem a partir das 2h, por exemplo, mas esses são bem mais caros.

– Eu adoro o horário das festas no Brasil, em que se volta para casa às 6h ou 7h da manhã. Na Grã-Bretanha, os pubs fecham às 23h ou 24h. Todos bebem o máximo possível até esse horário e ficam bêbados demais – comenta Harriet Francis, 32 anos, advogada.

**2 - Abraço**  
O abraço entre amigos ou até desconhecidos foi lembrado por muitos estrangeiros, dos mais diversos países.

– É muito comum esse hábito no Brasil. Tem o abraço entre homens e o abraço mais carinhoso, com as mulheres. Na França, é muito raro, talvez apenas entre a família. Gostei disso. Pode parecer insignificante, mas muda bastante as relações entre as pessoas, seja entre familiares, amigos ou desconhecidos. Quando voltei para a França, abracei meu pai, e ele estranhou – diz Boris Pravda-Starov, 25 anos, estudante, que morou em Porto Alegre.

**3 - Atendimento**  
Um dos pontos em que houve mais discórdia entre os entrevistados foi o atendimento ao cliente. Britânicos e franceses, por exemplo, não gostam de ser abordados por atendentes em lojas ou supermercados.

Entretanto, o italiano Alessandro Andreini, 40 anos, conta que uma das frases que mais gostou de ouvir em toda a sua vida foi “Você encontrou tudo o que procurava?”, dita pelo caixa do supermercado. Franco Luis Scandolo, 26 anos, argentino que morou na Itália, também ressaltou esse exemplo.

**4 - Jeitinho brasileiro**  
O tão comentado jeitinho brasileiro não fica de fora dessa lista. Latino-americanos, europeus e um sul-africano ressaltaram o lado bom dessa característica.

– Os brasileiros sempre acreditam que há um caminho para se fazer alguma coisa, e isso os leva adiante – aponta Werner Trieloff, 29 anos, contador sul-africano.

**5 - Compartilhar bebidas**  
Outro costume do Brasil que poderia ser exportado é o hábito de compartilhar bebidas.

– Compartilhar a cerveja, a caipirinha ou o chimarrão diz muito sobre a generosidade do brasileiro. No início, eu tive dificuldade de me acostumar a isso. O guatemalteco se serve no copo e gruda a mão nele até beber tudo – relata Martin de León McMannis, 22 anos.

**6 - Estrangeiros são bem tratados no Brasil**  
A alemã Katharina Ockert, 25 anos, estuda na Unisinos. Apaixonada pelo Brasil, “apesar da grande pobreza e criminalidade”, e fã de vários costumes nacionais, ela avalia que os estrangeiros são bem tratados aqui e que os brasileiros esbanjam disposição na hora de ajudar.

**7 - Higiene**  
Os hábitos de higiene dos indígenas surpreenderam os europeus quando chegaram ao Brasil. Não se pode dizer que ainda se toma banho como os nativos do Brasil faziam naquela época, mas essa característica é uma das 10 coisas da qual Graham Gertz-Romach, britânico casado com uma gaúcha, que viveu por 21 anos no Brasil, sente saudades:

**8 - Exercícios**  
Algo impressionante para estrangeiros das Américas e da África do Sul é a prática de exercícios físicos e o cuidado com a boa forma. Mas só é exemplo se não for excessivo, comenta Matthew Bender, 30 anos, tradutor, morador de Porto Alegre há cinco anos:

**9 - Carona**  
O engenheiro francês Manuel Gourmand, 24 anos, não teve dúvidas ao dizer qual é seu costume brasileiro preferido: o de dar (e receber) carona. A prática pode ser planejada por telefone ou mesmo nos bares ou restaurantes, quando se oferece uma carona inclusive para alguém que acabou de se conhecer.

**10 - Almoço**  
O almoço como principal refeição do dia é um exemplo para um britânico, um holandês e uma neozelandesa.

– Meu país poderia se beneficiar desse hábito. Os kiwis (neozelandeses) tendem a engolir um sanduíche à mesa do trabalho, e ter uma refeição pesada à noite.

*por Laura Schenkel*

Fonte: Jornal Noroeste News, p.6,2014. Disponível em:<<http://www.noroesteneews.com.br/846/846.pdf>>. Acesso em 14 de outubro de 2018.

<sup>9</sup> SCHENKEL, Laura. **Estrangeiros listam dez exemplos que o Brasil poderia exportar**. Jornal Noroeste News, p. 6, 2014. Disponível em:<<http://www.noroesteneews.com.br/846/846.pdf>>. Acesso em 14 de outubro de 2018.

Através dessa pesquisa e da publicação, podemos ver os 10 pontos citados por Laura, pode compreender diversos fatos e curiosidades, ela cita:

1. Festas
2. Abraço
3. Atendimento
4. Jeitinho brasileiro
5. Compartilhar bebidas
6. Estrangeiro são bem tratados no Brasil
7. Higiene
8. Exercícios
9. Carona
10. Almoço

Esses 10 pontos esclarecem hábitos e costumes básicos dos brasileiros, pouco notados pelos mesmos, o primeiro das festas, eles relatam a questão do horário, pois aqui se passa da meia noite; o segundo do abraço é bastante conhecido nos países afora, precisa-se de algum tipo de intimidade, que começa de laços familiares e outros diversos, ao contrário do brasileiro em que não somente usa esses laços mais vai além.

O terceiro ponto é o atendimento, por a maioria dos brasileiros mostrarem sua atenção e cordialidade neste ponto; o quarto seria o jeitinho brasileiro, que seria a forma de rápida adaptação e a esperança que dará tudo certo; o quinto ponto seria outro hábito, o de compartilhar bebidas, que é bastante diferente dos hábitos de outros países, pois a maioria não divide nem alimento nem bebida.

O sexto seria a forma de tratamento dos estrangeiros no país, que eles ressaltam a receptividade do brasileiro; o sétimo é a higiene, temos que concordar que este hábito é um ponto positivo herdado dos índios; o oitavo é exercícios, os brasileiros são bastante ativos, além que em diversas cidades do país podemos encontrar praças com academias da cidade, aulas de dança e diversas academias privadas, podemos analisar o acréscimo das academias nos últimos anos no país; o nono ponto seriam as caronas. O engenheiro francês, Manuel Gourmand diz que esse hábito se volta ao costume de dar e receber dos brasileiros. O décimo e último ponto é o almoço, em que se

comem comidas mais pesadas, deixando o jantar e café da manhã mais leves, o hábito alimentar no Brasil é bastante diferenciado pelos almoços, principalmente pelo nosso feijão e arroz de cada dia.

O terceiro artigo é sobre <sup>10</sup> “A visão de um estrangeiro sobre o Brasil”, publicado por Igor Johansen (2013) que fala da visão de Oiver Teboul, um francês que se mudou para Belo Horizonte-MG. Neste artigo, ele aborda 65 pontos que Oiver destaca como diferente aos franceses, são eles, desde expressões idiomáticas a hábitos. Iremos destacar alguns pontos ditos pelo artigo, o primeiro seria o ponto 2, que fala que o ano somente começa depois do carnaval, isso reforça mais uma vez a imagem do carnaval atrelada aos brasileiros; no sexto ponto ele fala do uso da extravagância em luxo sujeito aos produtos importados; no décimo ponto ele fala que independente do sexo se torce por algum time de futebol, levantando mais uma vez a imagem de futebol ligada ao país; no ponto vinte e nove ele fala da alimentação dos brasileiros, ele diz que “Aqui no Brasil, não tem o conceito de refeição com entrada, prato principal, queijo, e sobremesa separados. Em geral se faz um prato com tudo: verdura, carne, queijo, arroz e feijão. Daí sempre acaba comer uma mistura de todo.”, mas uma vez fala-se que o brasileiro come feijão e arroz como prato principal; no ponto quarenta e quatro, ele retorna ao ponto anterior afirmando sobre o arroz e feijão; quarenta e cinco, ele fala da receptividade dos brasileiros e como isso é acolhedor; quarenta e seis, fala da pouca crença dos brasileiros no próprio país e a comparação que fazem com o Estados Unidos.

Mediante o que foi apresentado pelos autores brasileiros, da imagem criada na mídia pelo turismo e outros meios, podemos identificar que alguns pontos precisam ser questionados e outros, são a verdade que muitas pessoas não aceita ouvir. Podemos perceber também que com o maior contato e aproximação dos estrangeiros com os brasileiros, aparece mais pontos aos quais nós próprios nem mesmo refletimos.

A imagem do futebol, Carmem Miranda e os encantos das mulheres, o jeitinho brasileiro, a cordialidade que é interpretada diversas vezes como ótima recepção aos estrangeiros e atenciosidade, os mestiços, os que se acham extremamente limpos; essas e diversas coisas associadas aos brasileiros e vistas muitas vezes como positivas, tanto para nós internamente como os brasileiros, mas como imagem externamente. Em contraposição a esses e outros pontos, deve-se sempre haver questionamentos, assim como o posto por Ribeiro (1995), ele fala “Seu filho, crioulo, nascido na terra nova, racialmente puro ou mestiçado, este sim, sabendo-se não africano como os

---

<sup>10</sup> JOHANSEN, Igor. **A visão de um estrangeiro sobre o Brasil**. 2013. Disponível em:<<https://demografiaunicamp.wordpress.com/2013/11/23/a-visao-de-um-estrangeiro-sobre-o-brasil/>>. Acesso em 15 de outubro de 2018.

negros boçais que via chegando, nem branco, nem índio e seus mestiços, se sentia desafiado a sair da ninguendade, construindo sua identidade. Seria, assim, ele também, um protobrasileiro por carência.”. Portanto, como um brasileiro pode-se auto identificar como branco, negro ou pardo, se por construção histórica, somos povos mestiços, de misturas raciais e interculturais? Essa pergunta e os questionamentos surgidos das idéias acima serão deixados para reflexão do tema.

Depois de tudo exposto acima sobre os brasileiros, visão sobre eles e identidade dos mesmos. Pudemos conhecer um pouco sobre eles, entender seus costumes, características, notar assim o que é uma imagem criada e a realidade. Tendo com base esses pontos, abordaremos sobre o estilo de negociador brasileiro.

Dentro da ótica do que foi abordado sobre a teoria de Junqueira (1988) e sob a pesquisa de Godinho e Macioski (2005), analisaremos a afirmação de que, o estilo catalisador é o estilo de negociação brasileiro a partir da definição que foi abordada. Godinho e Masioscki apud Junqueira (1988), o negociador catalisador, “mostra-se dinâmico, persuasivo, estimulante, convincente, rápido, e às vezes também parece inconstante, superficial, exclusivista, impulsivo, difícil de crer, irreal e manipulador. Para obter apoio usa habilidades sociais, persuade, usa ideias novas.”

De acordo com eles, esse tipo de negociador é “inovador”, poderíamos associar isto à imagem do “jeitinho brasileiro”, pois sempre está buscando novas formas solucionar os problemas. Assim como “irreal” que por ser uma propensão ao imaginário, relaciona-se ao ponto sete de MEDEIROS (2016), onde se diz que os brasileiros são persistentes e otimistas, buscando assim coisas nunca antes imaginadas, através da sua força de vontade e que se tornam muitas vezes ideais que não podem ser alcançados. Quando se fala que ele é “dinâmico, persuasivo, estimulante, convincente” com certeza seria o brasileiro, como explicado pelos nove pontos de MEDEIROS (2016), onde ela diz que o brasileiro ama a exposição e interage nas redes sociais, além do ponto oitavo em que ela fala que eles são comunicativos e alegres, com isso contagiam os outros facilmente, estimulando-os; ainda por seres comunicativos e gostarem de interações, tem muitas habilidades sociais.

Referindo ao que foi exposto no SCHENKEL (2014) e relacionando ao estilo catalisador, a imagem dos brasileiros poderia está ligada por alguns pontos, como o segundo em que ela fala a questão dos abraços, em que o brasileiro demonstra uma intimidade com pessoas desconhecidas, podendo dar-lhes abraço simplesmente por estarem felizes. Outro ponto é o terceiro em que ela fala do atendimento, em que os mesmos mostram atenção e cordialidade; o próximo, o quarto, seria o

jeitinho brasileiro, que foi relatado anteriormente, que seria relativa a forma de rápida adaptação e a esperança, em que se aproxima do sexto ponto que ressalta a receptividade do brasileiro; no oitavo ponto que é exercícios, em que ela fala que os brasileiros são bastante ativos podemos comparar a idéia da busca pela agilidade em diversas formas. O nono ponto seria as caronas, em que o engenheiro francês, Manuel Gourmand diz que esse hábito se volta ao costume de dar e receber dos brasileiros. Esse dar e receber, pode ser interpretado como uma forma de troca e persuasão.

De acordo com JOHANSEN (2013), o ponto quarenta e cinco, ele fala da receptividade dos brasileiros que é exatamente o que o ponto do atendimento em que Laura tinha relatado; no ponto quarenta e seis, ele fala da pouca crença dos brasileiros no próprio país, como uma forma de dizer que os brasileiros não são patriotas, por isso relacionam a ser “difícil de crer” neles, pois se você não acredita em si próprio como alguém poderia fazer isto por você.

Hoje em dia, muito se debate no campo empresarial, por que exportar e importar de algum país. Nesta parte do capítulo apresentaremos o Brasil não somente como agente importador e exportador, mas como agente econômico, para isso analisaremos dados e gráficos.

O Brasil é um país de dimensões continentais e é o maior país da América do Sul, ainda conta como o quinto maior território do mundo e sexto em população, além disso tem um clima tropical que ajuda na agricultura. O país ainda conta com uma posição privilegiada no mapa, pois tem acesso direto ao Oceano Atlântico que facilita os caminhos tanto para área das Américas como da Europa e seus arredores. Através do mapa abaixo, podemos notar melhor isso.

**Figura 4- Brasil, sua localização e arredores**



Fonte: Wikipedia Brasil. Disponível em:<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:BRA\\_orthographic.svg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:BRA_orthographic.svg)>. Acesso em 17 de outubro de 2018.

O idioma do Brasil é o português, mas não pense que é o mesmo português de Portugal, pois ele foi adaptado e influenciado tanto pelos índios, negros e diversas outras nações ao qual imigraram para este país, além da própria globalização. Além disso, o país é conhecido por ser uma nação multicultural e etnicamente variada. De acordo com o site <sup>11</sup>OEC, O Brasil é a “24º maior economia de exportação no mundo. Em 2016, o Brasil exportou US \$ 191 Bilhões e importou US \$ 140 Bilhões, resultando em um saldo comercial positivo de US \$ 50,7 Bilhões. Em 2016, o PIB do Brasil foi de US \$ 1,8 Trilhões e seu PIB *per capita* foi de US \$ 15,1 Milhares.”, por isso e diversos outros pontos, o Brasil é um país bastante procurado para comercio internacional.

**Figura 5- Gráfico ilustrativo Brasil e dados econômicos, complexidade econômica e exportação**



Fonte: OEC. BRASIL. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em 18 de outubro de 2018.

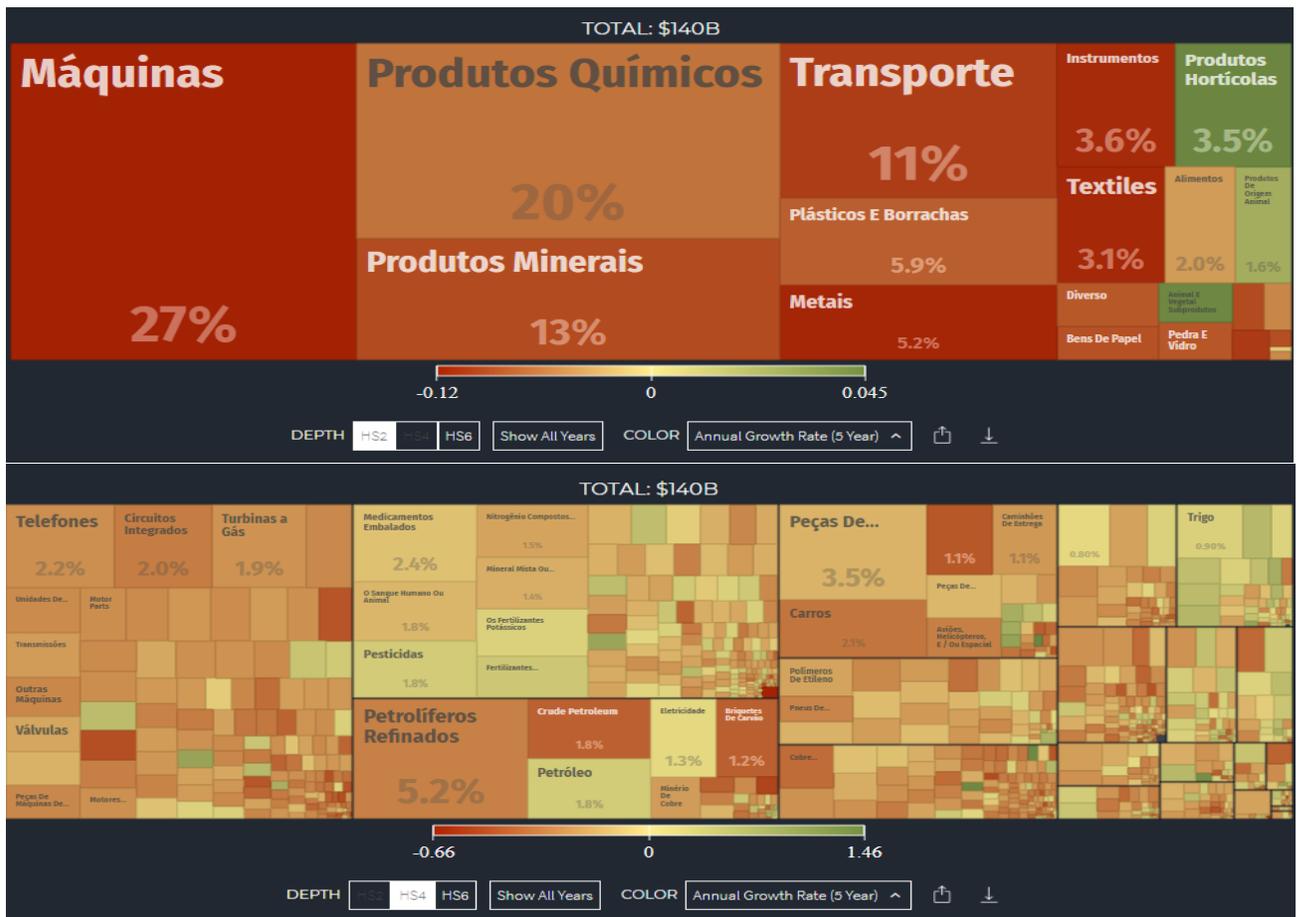
O site apresenta a complexidade econômica do Brasil, estando ele na posição 52º do *raking* mundial de 214, ainda apresenta um gráfico econômico mostrando sua evolução de 1980 a 2016, ainda ressaltando a queda no período entre 2015 e 2016, pós 2016 tendo leve aumento. Na relação da exportação mostra os aumentos e a leve queda em dois períodos, um pouco antes de 2016 e em 2016.

<sup>11</sup> OEC. BRASIL. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em 18 de novembro de 2018.



A imagem acima mostra os setores que mais exportaram por um período de 5 anos anteriores a 2016 os quais foram os produtos mais exportados. De acordo com a imagem, as principais áreas são: produtos hortícolas com 16%, produtos minerais com 15%, alimento com 13%, transporte com 12%. Ademais, máquina com 7.4%, produtos de origem animal 7.4%, metais 6.8%, produtos químicos 5.2%, bens de papel 4.5%, plásticos e borrachas 2.7%, outros metais 2.1%, produtos de madeira 1.3%, pedra e vidro 0.99%, *textiles* 1.2%, peles de animais 1.1%. Sendo que os principais produtos foram: Soja 10%, minério de ferro 7.4%, *crude petroleum* 5.0%, açúcar bruto 5.7%, carne de aves 3.2%, sulfato de celulose química 3.0%, café 2.7%, aviões, helicópteros, e ou espacial 2.9%, carros 2.5%.

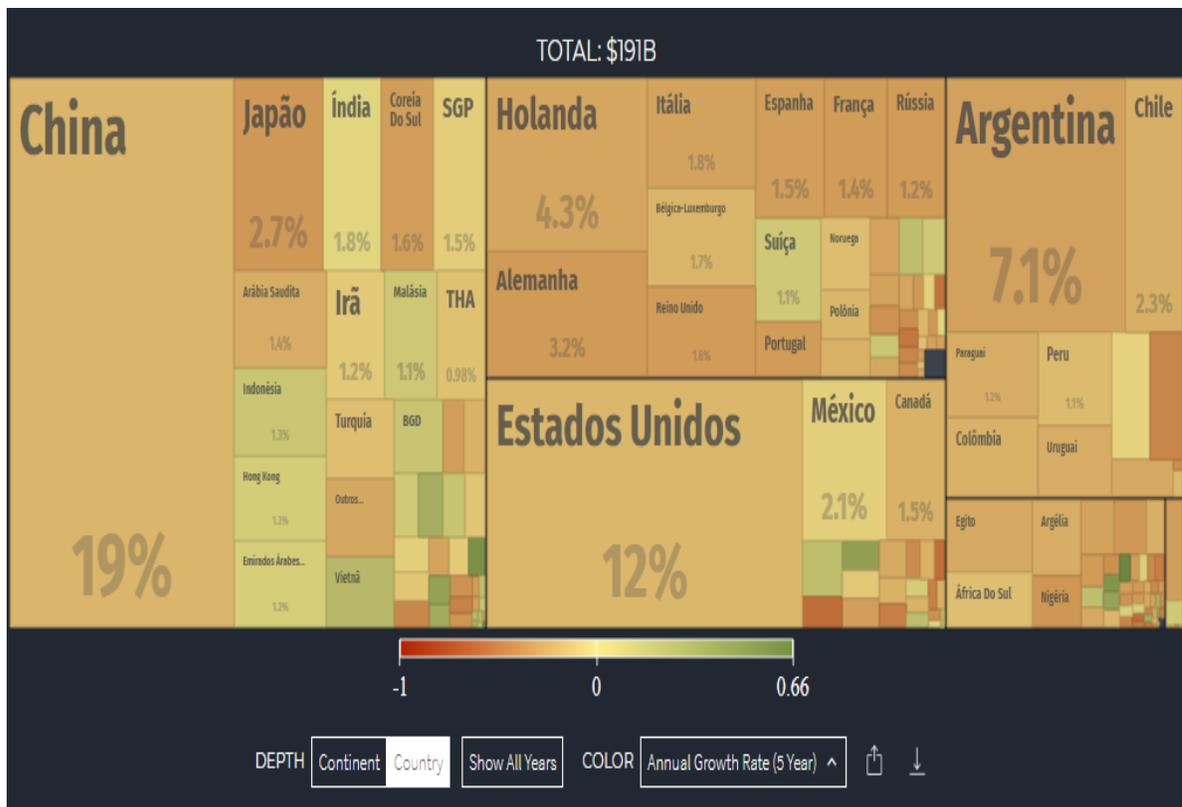
**Figura 8- Importações brasileiras para o mundo, dividida por setores e produtos. Dados 5 anos até 2016**



Fonte: OEC. BRASIL. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em 18 de outubro de 2018.

Através do gráfico acima, podemos notar as importações brasileiras no período de 5 anos. Por setores foram máquinas 27%, produtos químicos 20%, produtos minerais 13%, transporte 11%, plásticos e borrachas 5.9%, metais 5.2%, instrumentos 3.6%, *textiles* 3.1%, produtos hortícolas 3.5%, alimentos 2.0%, produtos de origem animal 1.6% e outros. Os principais produtos importados foram: petrolíferos refinado 5.2%, peças 3.5%, medicamentos embalados 2.4%, telefones 2.2%, carros 2.1%, circuitos integrados 2.0%, turbinas a gás 1.9%, sangue humano ou animal 1.8%, pesticidas 1.8% , petróleo 1.8%, *crude petroleum* 1.8% , eletricidade 1.3%.

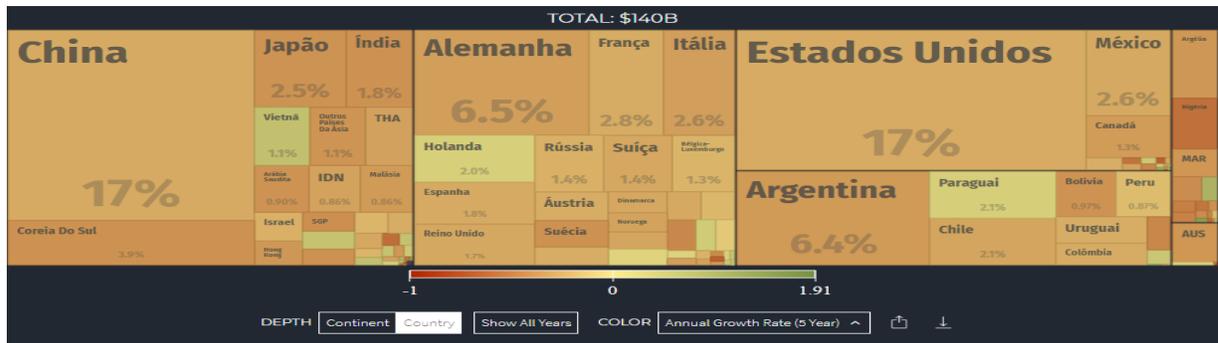
**Figura 9- Principais destinos das exportações brasileiras no mundo. Dados 5 anos até 2016**



Fonte: OEC. BRASIL. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em 18 de novembro de 2018.

Inquestionavelmente os principais destinos das exportações são: China 19%, Estados Unidos 12%, seguido de Argentina 7.1%. Depois vem Holanda 4.3%, Alemanha 3.2%, Japão 2.7%, Chile 2.3%, México 2.1% Índia 1.8%, Itália 1.8%, Bélgica- Luxemburgo 1.7%, Coreia do Sul 1.6% assim com Reino Unido 1.6%, Espanha 1.5%, SGP 1.5%, ainda o Canadá com 1.5%, França 1.4% assim como Arábia Saudita 1.4% e entre outros apresentados no gráfico.

**Figura 10- Principais origens das importações brasileiras no mundo. Dados 5 anos até 2016**



Fonte: OEC. BRASIL. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em 18 de outubro de 2018.

Na imagem acima temos as principais origens da importação brasileiro com base em 5 anos, os principais países são: China 17%, Estados Unidos 17%, Alemanha 6.5%, Argentina 6.4%, França 2.8%, seguido de Itália 2.6% assim com México 2.6%, depois Japão com 2.5% e outros.

**Figura 11- Balança comercial do Brasil, de 1995 a 2016**



Fonte: OEC. BRASIL. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em 18 de outubro de 2018.

Diante da imagem acima, podemos analisar que a balança comercial do Brasil, desde 1995 a 2016, teve uma grande evolução, operando várias vezes em superávit houve algumas quedas

como entre 2008 e 2009, de 20012 a 2016 houve corrente queda, mas os níveis da balança ainda continuam altos.

Em análise ao que foi exposto sobre o Brasil, frisa-se a sua importância e o porquê se deve ter relações com esse país, o empresário deve pensar nas qualidades do país, nas suas potencialidades tanto no lado do indivíduo que poderá negociar com ele, como o lado do país que, como analisado, através dos dados exposto pela OEC, tem uma ótima posição nos *rakings* mundiais.

### 2.3 A FRANÇA, SEUS ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADE X SEU ESTILO NEGOCIADOR

A França possui um passado histórico mais antigo que o Brasil, por ser um país bastante antigo. A imagem cultural Francesa é associada aos gauleses, “Nossos ancestrais, os gauleses” (*Nos ancêtres les Gaulois*): é esse bordão que resume para os franceses de todas as gerações a sua origem e é isso que, tradicionalmente, ensina-se às crianças nas escolas de toda a França.” COELHO, Ricardo (p.14, 2007). Ele ainda continua a falar sobre a Imagem de Napoleão, como ponto de referência à França. No seu livro fala sobre as imigrações ao qual o país passou e que não foram tão bem aceitas.

O autor faz uma evolução no tempo, desde Cerca de 15.000 a.C., quando ele cita como foram encontrados os sinais dos homens do período Paleolítico, passando pelos Vikings, os reinados, as guerras mundiais até chegar em 2007, no período que Nicolas Sarkozy é eleito presidente. O interessante é perceber a imagem da França sendo construída pelo tempo e como ela é vista por fora do país. Logo depois percebem alguns pontos culturais que perpassam essa época e chegam a atual, através desse autor.

A diversidade territorial da França não decorre apenas da natureza e da topografia, que em si mesma é bastante variada, mas também das **culturas regionais que se formaram e foram se sedimentando ao longo do tempo, o que acabou por imprimir a sua marca na paisagem.** Se no Novo Mundo é necessário percorrer algumas centenas de quilômetros para se começar a perceber alguma mudança no cenário cultural e humano, na França basta percorrer algumas dezenas deles para se sentir em outro ambiente. Junto com os elementos naturais disponíveis em cada região, muda, conseqüentemente, a cor dos tijolos e pedras utilizados nas construções, assim como a arquitetura, a forma de ocupação e a utilização do

território, **as culturas agrícolas e – é claro – também o queijo e o vinho que se come e bebe no dia a dia.** (RICARDO, p.49, 2007, grifo nosso).

Como dito acima, a imagem da França foi criando suas marcas, no tempo, mudando e se adaptando aos períodos. Nela começava a transparecer os seus hábitos e diversos outros pontos, como a agricultura, o queijo e o vinho aos quais ficaram reconhecidos internacionalmente, tanto pela produção como pelo o hábito alimentar. O autor identifica ainda o que ele diz como “parisiense da gema”, os estereótipos franceses e os contradiz.

A propósito do estereótipo do **parisiense grosseiro e mal-humorado, e do francês meridional caloroso e afável, lembro-me da curiosa versão que um parisiense da gema me deu**, certa vez, invertendo completamente a equação do senso comum. Segundo ele, **a antipatia e o mau humor proverbiais** com que nos defrontamos nas ruas de Paris não viriam da parte dos parisienses, mas do grande número de não parisienses que lá moram a contragosto, por razões puramente econômicas e profissionais. **Na verdade, os mal humorados e grosseiros seriam os franceses do interior, que lá vivem infelizes e inadaptados à vida na metrópole**, sempre sonhando em retornar à sua região de origem. **O parisiense nato, ao contrário, seria essencialmente gentil porque está satisfeito e bem integrado na cidade em que vive.** (RICARDO, p.60, 2007, grifo nosso).

Na medida em que o cenário internacional mudava, a França que era o principal ator passa para um dos principais atores. Diante do iluminismo e as idéias de Igualdade, liberdade e fraternidade, deixam o seu destaque e marca que levam esta herança ainda na atualidade.

Neste livro, ele aborda a relação dos franceses com os outros povos mundiais, ele refere-se aos Ingleses e a relação da língua internacional pelo tempo, ele trata desse ponto na maneira abaixo.

[...] quando se deparam com um estrangeiro que não é falante nativo de francês, mas que se expressa com desenvoltura em sua língua, perguntando, invariavelmente, “Como é que você fala tão bem francês?” (*Comment ça se fait que vous parliez si bien français?*), ou então “Você tem um pouco de sotaque; de onde você vem?” (*Vous avez un petit accent, monsieur/madame, vous êtes de quel origine?*). (RICARDO, p.79, 2007)

O autor ainda fala outros pontos relacionados a sua cultura, como a culinária francesa que é internacionalmente reconhecida como uma das melhores; o estereótipo dos franceses, de que eles são elegantes e chiques que liga a produção de moda e aos perfumes. É importante salientar que ele dedica um capítulo para falar sobre o que seria viver à francesa, cita ainda “Os lugares mais frequentados pelos parisienses, sendo eles: o café; o metrô; a padaria; a loja de carnes; e o

armazém da esquina. ” (RICARDO, p.95-6, 2007). Ele ressalta a língua francesa relacionada ao velho mundo e a sua queda na atualidade, as práticas poliesportivas; as festas públicas; as férias de verão e sua importância para eles; a gastronomia e a sua relação entre o queijo e o vinho, como os produtos agrícolas; a arte e suas heranças de várias gerações marcantes.

No que se refere as palavras do autor:

A França e os franceses são mundialmente conhecidos pelo seu **bom gosto e refinamento, que têm sua expressão maior na moda, nos perfumes e na culinária**. Mundo afora, no Ocidente ou no Oriente, não há quem não admire as criações dos seus estilistas, não goste dos seus perfumes e essências e não reconheça a delicadeza e refinamento dos seus pratos, mesmo que, no fundo, não aprecie a sua culinária. (RICARDO, p.102, 2007, grifo nosso).

Dentro ainda do pensamento e idéias sobre os comportamentos da sociedade Francesa. Apresentaremos três representações expostas por artigos franceses.

<sup>12</sup>GAUTIER, Alexia (2010), na imprensa online da planet.fr, da publicação <sup>13</sup> “*Ce que l'on pense des Français à l'étranger*”. Ela busca responder a esta pergunta “*Quelle vision a-t-on de nous à l'étranger ?*” que na tradução seria “Qual a visão que tem de nós no estrangeiro”, para isso ela levanta quatorze pontos, citados por ela como clichês ou estereótipos.

Seriam os <sup>14</sup>quatorze pontos:

- 1.Sujos e peludos;
- 2.'Amélie Poulain' e 'La Môme': um anúncio ruim;
- 3.Frios e distantes;
- 4.Desorganizados;
- 5.Hipócritas;
- 6.Preguiçosos;

---

<sup>12</sup> Gautier, Alexia. *Ce que l'on pense des Français à l'étranger*. 2010. Disponível em:< <https://www.planet.fr/france-ce-que-lon-pense-des-francais-a-letranger.19537.1607.html>>. Acesso em 28 de outubro de 2018.

<sup>13</sup> “O que pensamos dos franceses no exterior” (GAUTIER, Alexia, 2010, tradução nossa).

<sup>14</sup> 1.*Sales et poilus*;  
 2. *'Amélie Poulain' et 'La Môme' : une mauvaise pub*;  
 3. *Froids et distants*;  
 4. *Désorganisés*;  
 5. *Hypocrites*;  
 6. *Paresseux*;  
 7. *Les Parisiens*;  
 8. *La France vu par les médias américains*;  
 9. *Piètre maîtrise des langues étrangères*;  
 10. *Chauvins*;  
 11. *Le French lover*;  
 12. *Quelques blagues sur les Français*;  
 13. *Les sujets tabous pour un Français*;  
 14. *Les pires touristes du monde*. (GAUTIER, Alexia, 2010).

- 7.Os parisienses;
  - 8.França vista pelas mídias americanas;
  - 9.Mau domínio de línguas estrangeiras;
  - 10.Patriotas;
  - 11.Os amantes franceses;
  - 12.Algumas piadas sobre o francês;
  - 13.Tópicos de tabu para um francês;
  - 14.Os piores turistas do mundo.
- (GAUTIER, Alexia, 2010, tradução nossa)

Dentro das colocações da autora sobre a imagem dos franceses, referente aos pontos acima. O primeiro ponto seria sujos e peludos, refere-se historicamente, a uma imagem de sujeira propaganda da corte de Versalhes, no século XIV, em que não se tinha banheiro, as ruas eram sujas e se usava perfume para encobrir o odor.

O segundo é sobre o filme de *Amélie Poulain*, em que fala da imagem montada pelos Estados Unidos sobre os Franceses. Ela diz que <sup>15</sup> “Numerosos filmes estrangeiros representam os franceses com **sua famosa boina, o pão na mão, o acordeão ao fundo sonoro e o "Deudeuche"** ao fundo, como se a França tivesse permanecido parada nos anos 50. (GAUTIER, Alexia, p.2, 2010, grifo do autor, tradução nossa), seria portanto, os Franceses representados por uma imagem dos anos 50, relacionada aos uso de boina, o pão e ainda pelo acordeão ao fundo.

O terceiro, frios e distantes, ela diz que eles são considerados assim pelos países latinos, como Espanha, Itália e a América do Sul.

Quarto, desorganizados, ela diz que <sup>16</sup> “Às vezes somos vistos como pessoas **pouco organizadas, especialmente por nossos vizinhos alemães e austríacos**. Somos vistos na Alemanha como imprevisíveis e desinibidos” (GAUTIER, Alexia, p. 4, 2010, grifo do autor, tradução nossa). Em suma seria a forma em que os alemães e os australianos os notam como desorganizados.

Quinto, hipócritas, ela diz que esse estereótipo seria atribuído aos franceses por serem formais e mostrarem interesse em diversas coisas no começo, depois se desinteressam facilmente.

Sexto, preguiçosos, essa imagem é associada a eles por causa das greves e manifestações. Ela também diz que os franceses são bastante trabalhadores e demonstra dados do EUROSTAT.

---

<sup>15</sup> “De nombreux films étrangers représentent les Français avec **leur fameux béret, la baguette de pain à la main, l'accordéon en fond sonore et la "Deudeuche"** en arrière-plan, comme si la France était restée figée dans les années 50”. (GAUTIER, Alexia, p.2, 2010, grifo do autor).

<sup>16</sup> “Nous passons parfois pour des personnes **peu organisées, notamment chez nos voisins allemands et autrichiens**. Nous sommes perçus outre-Rhin comme **imprévisibles et décomplexés**” (GAUTIER, Alexia, p.4, 2010, grifo do autor).

Sétimo, os parisienses, a priori seriam a imagem construída e debatida em diversos meios sobre os franceses, parisienses, essa imagem seria negativa, feita de uma pessoa grosseira e impaciente.

O Oitavo, a França vista pelas mídias americanas, ela fala de algumas vezes as mídias americanas distorcem do mapa francês.

Nono, mau domínio de línguas estrangeiras, ela esclarece que isso aconteceria por que os Franceses não buscam dominar outros idiomas e também pelas questões históricas, em que tinha tido sua língua considerada língua internacional, devido a diplomacia francesa, passando depois do francês para inglês na atualidade.

Décimo, patriotas, ela fala do apego dos franceses às suas raízes, cultura e valores. Enquanto que no décimo primeiro, seriam os amantes franceses, essa imagem de sedutores, de toque francês e outras idéias relacionadas à sexualidade, se tinha vindo dos anos 50, devido ao cinema e ainda do Iluminismo com a idéia de liberdade.

Décimo segundo, algumas piadas sobre os franceses, ela cita algumas piadas comuns, feitas sobre eles. Falaremos de apenas dois, a primeira seria <sup>17</sup>“Quando um francês vai ao banheiro, ele lava as mãos antes ou depois? Durante”(GAUTIER, Alexia, 2010, tradução nossa), isso volta bastante aquela idéia de que os Franceses não são limpos. O segundo seria <sup>18</sup>“Por que os franceses escolheram o galo como emblema? por que é o único animal capaz de cantar com os pés na merda” (GAUTIER, Alexia, 2010, tradução nossa), isso estaria relacionado à questão de hipocrisia e também ao patriotismo, falados anteriormente.

Décimo terceiro, tópicos de tabu para um francês, seriam divididos em três, sendo a imigração, dinheiro e religião. Ela fala que esses assuntos seriam bastante delicados, por isso, não deveriam ser tocados em conversas com eles.

Décimo quarto, os piores turistas do mundo, ela analisa a pesquisa da TNS Infratest , que fala sobre isso, inclusive ela diz que isso acontece pela questão da não adequação deles nos idiomas entre outros pontos.

---

<sup>17</sup> “*Lorsqu'un Français va aux toilettes, il se lave les mains avant ou après ? Pendant.*” (GAUTIER, Alexia, 2010)

<sup>18</sup> “*Pourquoi les Français ont-ils choisi le coq comme emblème? C'est le seul animal capable de chanter les pieds dans la merde.*” (GAUTIER, Alexia, 2010)

O Segundo artigo, de <sup>19</sup>RICHE, Sophie (2012) que tem como o tema <sup>20</sup>“*Comment sont vus les Français à l'étranger ?*”, encontrado no site *Madmoizelle*, esse artigo fala de como os franceses são percebidos mundo afora, os clichês sobre hábitos e costumes.

São eles <sup>21</sup>seis :

- 1.Os franceses são grandes preguiçosos
  - 2.Algumas mulheres francesas são tão fáceis de abrir como uma flor no orvalho da manhã
  - 3.Os franceses são galantes e românticos
  - 4.Mulheres francesas gostam de ter um arbusto nas axilas
  - 5.A higiene? Os franceses lavam as mãos
  - 6.Os franceses estão de má fé
- (RICHE, Sophie, 2012, tradução nossa)

O primeiro clichê é os franceses são grandes preguiçosos, ela fala que associam está imagem a eles devido às greves, o período de férias de dois meses no verão e as folgas do natal. No segundo, ela fala rapidamente sobre as mulheres francesas e dá um sentido vulgar, o título seria algumas mulheres francesas são tão fáceis de abrir como uma flor no orvalho da manhã.

Terceiro, os franceses são galantes e românticos, ela diz que isso é uma imagem bastante generalizada que se tem deles. No quarto, mulheres francesas gostam de ter um arbusto nas axilas, ela fala da questão de que as mulheres não se depilam, principalmente nas axilas. Ela fala também de uma experiência que ela passou no Reino Unido, ainda conclui que cada um tem o direito de escolher se quer se depilar ou não, pois isso não é um padrão e sim uma escolha pessoal.

Quinto, a higiene? Os franceses lavam as mãos, ela fala que cada pessoa tem um ponto de vista sobre o que é limpeza, resalto ainda que ela fala de uma conversa entre um francês e um mexicano, que em suma resulta sobre seus pontos de vista sobre o assunto e que ela conclui dizendo que a imagem de limpeza seria ligada a estar com cheiro do sabonete e da alface o dia todo, que a imagem associada aos franceses sobre higiene é sempre negativa.

---

<sup>19</sup>RICHE, Sophie. *Comment sont vus les Français à l'étranger?*. 2012. Disponível em:<<http://www.madmoizelle.com/francais-vus-a-letranger-63348>>. Acesso em 29 de outubro de 2018.

<sup>20</sup> “Como os franceses são vistos ao estrangeiro?” (RICHE, Sophie, 2012, tradução nossa).

<sup>21</sup> 1.*Les Français sont des grosses feignasses;*  
 2.*Certaines Françaises sont aussi faciles à s'ouvrir qu'une fleur dans la rosée du matin;*  
 3.*Les français sont galants et romantiques;*  
 4.*Les Françaises aiment avoir un buisson au niveau des aisselles;*  
 5.*L'hygiène? Les Français s'en lavent les mains;*  
 6.*Les français sont de mauvaise foi.* (RICHE, Sophie, 2012)

O último clichê é sobre má fé, o termo usado por ela é os franceses estão de má fé, ela diz que eles têm de a todo o momento provar que esses pequenos problemas deles, não afetam a nada.

O terceiro Artigo pertence ao site <sup>22</sup>French Radar (2016) é uma mídia de internet ligada à comunidade de língua francesa, ele tem o título de <sup>23</sup>“*Quelle est la réputation des français à l'étranger ?*”, elenca uns <sup>24</sup>dez pontos, que serão descritos e comentados abaixo.

- 1.Os franceses não se lavam
  - 2.Os franceses são patriotas e arrogantes
  - 3.Os franceses são românticos
  - 4.Os franceses estão sempre de greve
  - 5.Os franceses sabem cozinhar
  - 6.Os franceses são ruins em línguas estrangeiras (particularmente o inglês)
  - 7.Os franceses são rudes
  - 8.Os franceses são naturalmente chiques
  - 9.Os franceses são grandes fumantes
  - 10.Os franceses comem muito caracóis e sapos
- (French Radar, 2016)

O primeiro clichê que o site aborda é que os franceses não se lavam, relativo a que eles não tomam banho ou tomam pouco, ele fala que essa imagem surge no século XVII, onde na França não se tinha um bom estado sanitário. Ela ainda levanta a pesquisa da BVA de 2015, onde diz que somente 57% dos franceses tomam banho todos os dias.

Segundo ponto, os franceses são patriotas e arrogantes, ele diz que quando um francês fala sobre França, tem de se falar sobre o quanto eles são bons na gastronomia, paisagens e ricos culturalmente. Ao mesmo tempo fala-se que a França sempre se associa a imagem da revolução francesa e da república a esse nacionalismo.

---

<sup>22</sup> FRENCH Radar. *Quelle est la réputation des français à l'étranger*. 2016. Disponível em:<<https://www.frenchradar.com/quelle-reputation-francais-etranger%E2%80%89/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

<sup>23</sup> “Qual é a reputação do povo francês ao estrangeiro”(French Radar, 2016, tradução nossa).

<sup>24</sup> 1.Les Français ne se lavent pas  
 2.Les Français sont chauvins et arrogants  
 3.Les Français sont romantiques  
 4.Les Français sont toujours en grève  
 5.Les Français savent tous cuisiner  
 6.Les Français sont mauvais en langues étrangères (particulièrement en anglais)  
 7.Les Français sont malpolis  
 8.Les Français sont naturellement chics :  
 9.Les Français sont de gros fumeurs :  
 10.Les Français mangent escargots et grenouilles (beaucoup). (French Radar, 2016).

Terceiro, os franceses são românticos, a idéia do romance propagado dos franceses seria um romance montado por gestos e que retorna a imagem de perfeitos amantes, podemos ainda associar a imagem de Paris a romance.

Quarto, os franceses estão sempre de greve, ele fala que a questão da greve está ligada ao legado da revolução francesa e a essa cultura de manifestações francesas. No quinto, os franceses sabem cozinhar, ele fala que as tradições sempre retornam ao ponto da culinária na França que tem uma gastronomia gourmet e que isso foi reconhecido pela UNESCO depois de 2010.

Sexto, os franceses são ruins em línguas estrangeiras (particularmente o inglês), ele diz que a França está no *raking* como 29º de 72 países na proficiência de inglês para adultos, ela foi considerada nível médio. Em suma ela diz que esse resultado deriva do método usado por eles para aprender o idioma.

Sétimo, os franceses são rudes, ele fala que essa reputação surge do que ele considera como mau serviço de recepção dos franceses e que realmente acontece, ela ainda ressalta que eles estão sempre de mau humor e que são antipáticos. E ao contrário desta imagem negativa, tem outra positiva pois no oitavo, os franceses são naturalmente chiques, ele fala que essa imagem segue dos Estados Unidos, devido a representação das atrizes francesas. Ele também pontua que é na França que estão os pais do *Louis Vuitton, Chanel e Dior*, que representam a elegância francesa.

Nono, os franceses são grandes fumantes, ele diz que esse clichê é relacionado a representação dos franceses nos filmes e que é realmente verdade isso pois a França está no quarto lugar de 28 países, com 32% da população fumante. No décimo e último clichê, fala-se de alimentação, o título seria os franceses comem muito caracóis e sapos, ele diz que eles amam as pernas de rã e os caracóis, sendo isso associado a gastronomia francesa há bastante tempo.

Podemos observar alguns pontos comuns entre os artigos acima e o com o autor Ricardo (2007). Primeiramente há alguns pontos que aparecem bastante são eles; a questão dos filmes, patriotismo, romance, gastronomia ou culinária, mau domínio de línguas estrangeiras, principalmente o inglês, preguiçosos, diversas questões ligadas a higiene, a questão de as mulheres serem naturalmente chiques e por último a questão das greves.

Em conformidade aos autores acima, mesclando os seus pontos de vista, é percebido que a questão de higiene e outros pontos ligados a sujeira, é uma imagem que está ligada a França do século passado e que ainda permeia este século. Na parte do patriotismo, eles afirmam que isso acontece por alguns motivos e o primeiro seria na questão da república quando foi instalada, ainda

falam a evolução de um país que construiu sua nação e que até hoje em dia, agrega símbolos que não são seus. A questão dos filmes, eles sempre se referem de que nos filmes sempre há a imagem dos franceses como um homem ou mulher de boina, com pães, vinho e as vezes um queijo. Na gastronomia sempre se ressalta os pratos típicos franceses e a presença dos alimentos citados anteriormente. Em relação ao romance, fala-se que além dos franceses serem totalmente românticos, se referem muitas vezes a Paris como ponto principal. Analisando as greves, falam deste ponto, interligam ao passado relacionado ao marco das revoluções iniciadas pela França que influenciou diversas outras e que continuam na atualidade. Quando se fala de mulheres francesas, retorna-se a imagem da mulher que mesmo totalmente despreocupada com a beleza, sempre se encontra linda ou perfeita, mas sempre se fala em um padrão dessa mulher, sendo ela: magra, as vezes com o cabelo desarrumado isso também é ligado aos novos estilos de penteados franceses, mais curtos, mas sempre bem vestida que também podemos ligar isso a questão de moda vinculada aos franceses. Sempre se fala do mau domínio de idiomas por parte dos franceses, mas isso é na maioria das vezes, ligada ao inglês, os autores ressaltam que isso é por que o francês era o idioma internacional e depois passa a ser o inglês, então havia uma rixa entre os dois países relativo a isso, portanto o francês não procurava estudar esse idioma e eles ainda acrescentam que é pela preguiça dos mesmos.

Em conformidade ao que ao que foi dito acima e as idéias de Godinho e Macioscki que falam que a França tem seu estilo, sendo o controlador, analisaremos isto voltado a imagem dos franceses. De acordo com Godinho e Masioscki apud JUNQUEIRA (1988), “controlador é muito franco, organizado, decidido, eficiente, objetivo, rápido, ambicioso, independente, esforçado, assume riscos, dizendo o que pensa e o que sente. Às vezes, mostra-se egoísta, impaciente, insensível, exigente, rude, crítico e autoritário”.

Portanto podemos relacionar a ele ser “franco” e que “diz o que pensa e o que sente” tanto com a imagem da recepção e que não são sentimentais, sendo eles “insensíveis”, pois a maneira de como eles gerem esse lado sentimental provoca efeitos no lado da recepção. Os autores dos artigos também falam que os franceses são rudes, egoístas e bastante críticos, como o que foi falado por eles em relação as greves, pois eles falaram bastante que os franceses fazem greve por que estão sempre insatisfeitos e por serem autoritários, querendo as coisas somente do jeito que eles querem. Através do que foi expresso pela idéia do estilo controlador e com base nos artigos, assim como no livro de Ricardo(2007), conclui-se que esse é realmente, o estilo de negociação dos franceses.

A França é um país conhecido por sua história, ele foi uma das maiores potências de épocas anteriores e é rico culturalmente, tem como sua moeda o euro, faz parte da união europeia, ainda tem como o principal idioma o francês e conta com outros idiomas regionais.

**Figura 12- França, sua localização e arredores**



Fonte: Wikipedia França. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:France\\_in\\_European\\_Union.svg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:France_in_European_Union.svg)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

A França está localizada no oeste da Europa e faz fronteira com os diversos países como Andorra, Bélgica, Suíça, Alemanha, Espanha, Itália e Luxemburgo por terra e o Reino Unido por mar, ainda tem contato com o oceano atlântico e o mar mediterrâneo, o país é pequeno e tem também uma população pequena. De acordo com a OCE, a França é “6º maior economia de exportação no mundo. Em 2016, a França exportou US \$ 498 Bilhões e importou US \$ 550 Bilhões, resultando em um saldo comercial positivo de US \$ 52,3 Bilhões. Em 2016, o PIB da França foi de US \$ 2,47 Trilhões e seu PIB *per capita* foi de US \$ 41,3 Milhares.”

**Figura 13- Gráfico ilustrativo França e dados econômicos, complexidade econômica e exportação**



Fonte: OEC. FRANÇA. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/fra/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

A imagem acima apresenta a complexidade econômica da França e suas exportações, desde 1980 até 2016, verifica-se que a complexidade econômica é de 1,35 e que o país se encontra no 14º no *raking* de 214, identificamos também que ela tem decaído com o tempo. Em relação às exportações, o país tem operado até \$498 bilhões, nota-se um crescimento contínuo nessa área, em exceção a dois períodos, um período anterior a 2016 e outro em 2016.

**Figura 14- Gráfico ilustrativo França e dados econômicos, importação e PIB per capita**

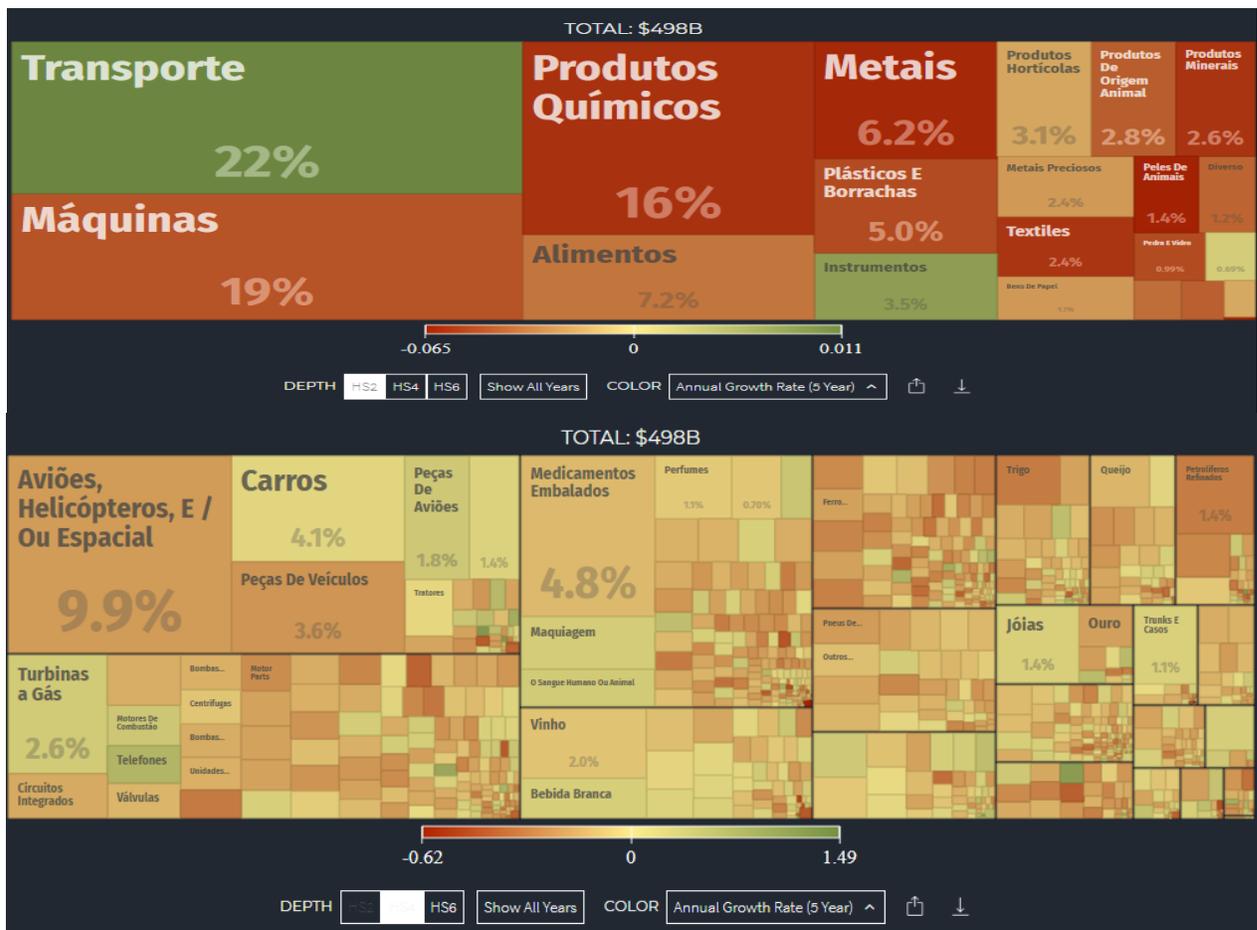


Fonte: OEC. FRANÇA. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/fra/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

Na imagem acima, observamos suas importações e PIB *per capita* no período de 1980 até 2016. Em relação a importação nota-se que o país somente obteve 2 períodos de queda, um anterior a 2016 e outro em 2016, ele é o 7º país importador no *raking* de 221, chegando a \$ 550 Bilhões.

Referente ao PIB *per capita* esteve uma evolução constante no período analisado, o país é o 27º de 214 e o seu PIB *per capita* chega a \$ 41,3 milhares.

**Figura 15- Exportações francesa para o mundo, dividida por setores e produtos. Dados 5 anos até 2016**



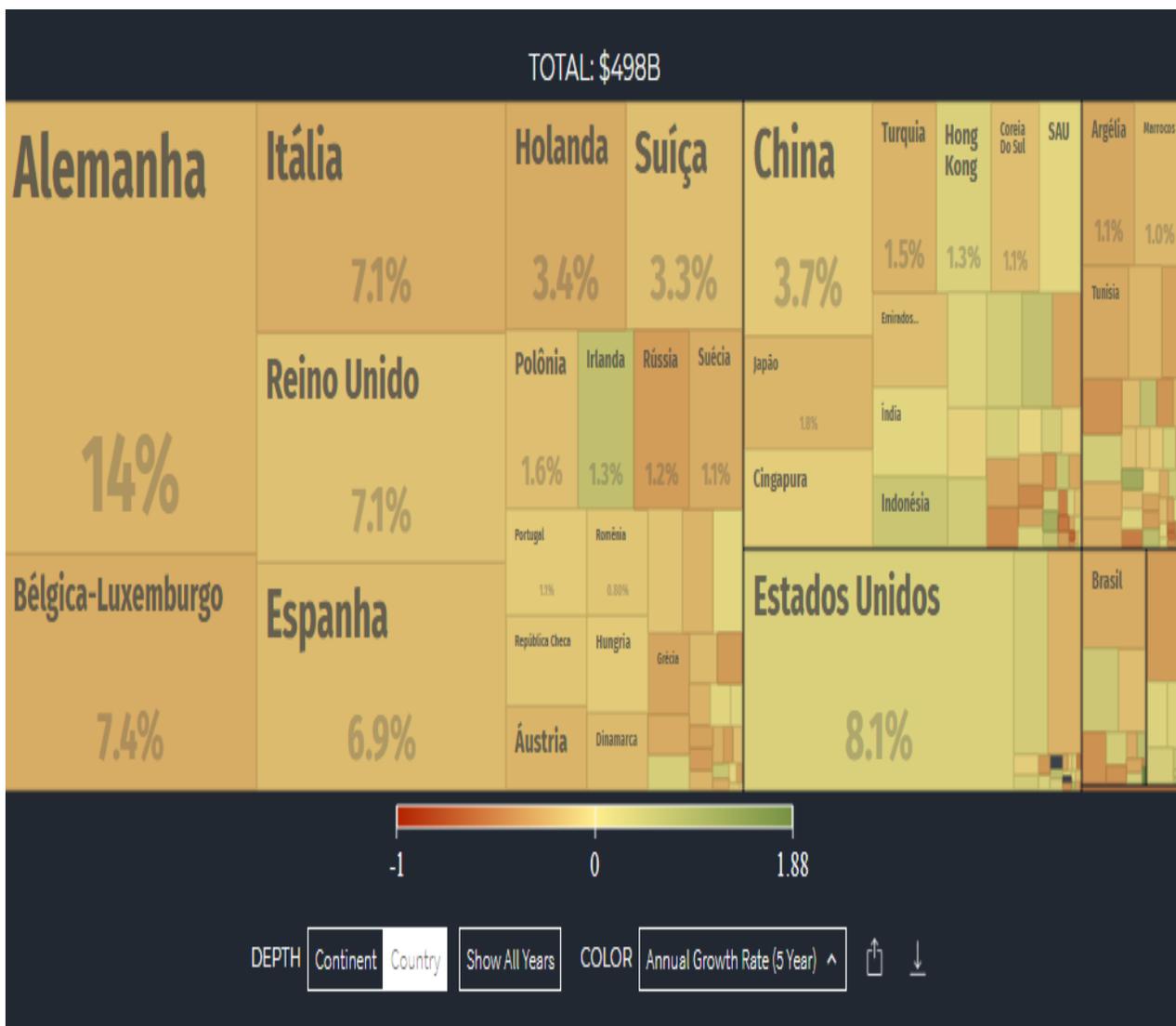
Fonte: OEC. FRANÇA. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/fra/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

A imagem acima apresenta as exportações francesas para o mundo, em um período de 5 anos, anterior a 2016. Pode-se observar que um dos setores que mais cresceram foi o de transporte 22%, máquinas 19%, produtos químicos 16%, alimentos 7.2%, seguidos por metais com 6.2%, plásticos e borrachas 5.0%, instrumentos 3.5%, produtos hortícolas 3.1%, produtos de origem animal 2.8%, produtos minerais 2.6% e outros. Do ponto de vista dos produtos, os que mais cresceram foram aviões, helicópteros e ou espacial 9.9%, medicamentos embalados 4.8%, carros



medicamentos embalados 2.6%, petrolíferos refinados 2.5%, peças de veículos 2.4%, ainda aviões, helicópteros e ou espacial com 2.3%, igualmente a quantidade de petróleo.

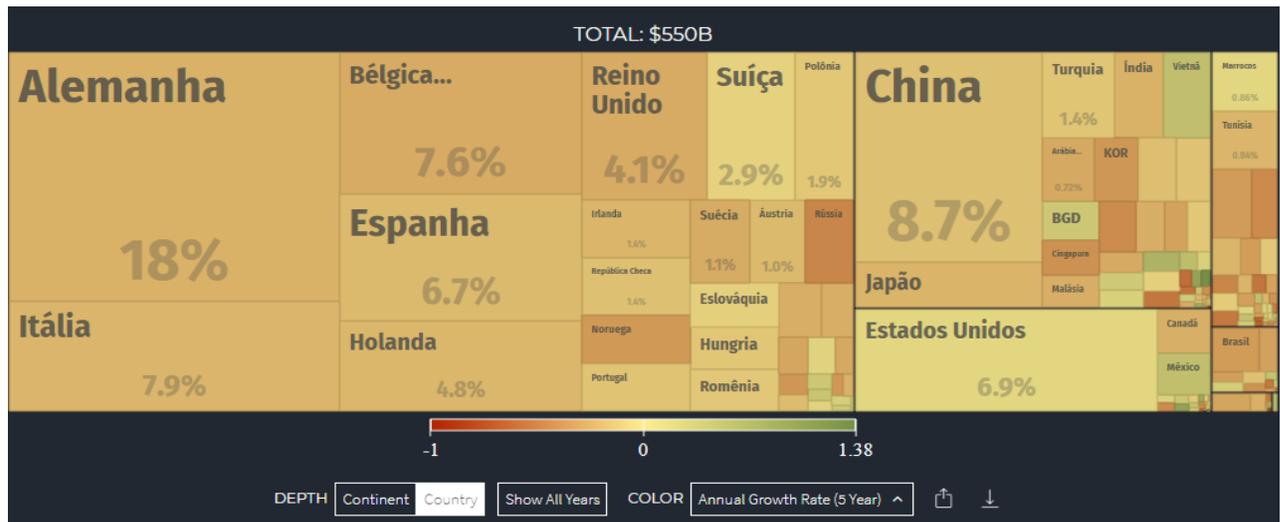
**Figura 17- Principais destinos das exportações francesas no mundo. Dados 5 anos até 2016**



Fonte: OEC. FRANÇA. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/fra/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

Visto através da imagem acima, os países que a França mais exporta são: Alemanha 14%, Bélgica-Luxemburgo 7.4%, Estados Unidos 8.1%, seguidos de Itália e Reino Unido com 7.1%, depois por Espanha com 6.9%, China com 3.7% e entre outros.

**Figura 18- Principais origens das importações francesas no mundo. Dados 5 anos até 2016**



Fonte: OEC. FRANÇA. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/fra/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

A imagem apresenta as origens das importações francesas no mundo, em relação há 5 anos anteriores a 2016. De acordo com esses dados, a Alemanha tem 18%, depois aparece a China com 8.7%, próximo à Itália 7.9%, Bélgica 7.6%, Estados Unidos 6.9%, Espanha 6.7% e entre outros.

**Figura 19- Balança comercial da França, de 1995 a 2016**



Fonte: OEC. FRANÇA. Disponível em: <<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/fra/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

A balança comercial francesa, teve um constante de crescimento até 2008, tendo a partir daí oscilações bruscas, certamente em função da crise econômica mundial de 2008.

Em nossa análise, a França tem grande importância econômica mundial, sendo um ótimo país importador, pelo que, defendemos a intensificação de negociações como boas perspectivas de retorno de investimento para nossa corrente de comércio.

#### 2.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ASPECTOS CULTURAIS E IDENTIDADES X ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO: BRASIL E FRANÇA NA ATUALIDADE

Primeiramente trataremos de analisar os aspectos culturais e de identidades, da França e do Brasil, depois veremos a relação com os seus estilos de negociações e por último analisaremos como aproximar esses países no âmbito empresarial através de melhores métodos de gestão cultural e das negociações. Teremos como base o que foi analisado nos subcapítulos 2.2 e 2.3, onde se fala especificamente do Brasil seguido pela França.

De antemão, quando pensamos em passado histórico lembramos da grande história da França, do lema “igualdade, liberdade e fraternidade”, dos grandes museus conhecidos internacionalmente entre outras coisas. Quando pensamos no Brasil, lembramos do carnaval, futebol, da nossa querida Carmem Miranda e de mulheres lindas. Assim como a França tem pontos em que fazem a população mundial lembrar dela, o Brasil também tem. Mas o que teriam em comum os franceses e os brasileiros? O que teriam de oposto? Essas perguntas não são tão difíceis de responder.

Convém recordar que os brasileiros são conhecidos por serem receptivos enquanto os franceses por serem pouco receptivos e, às vezes, rudes. Ainda dizem que os franceses são patriotas e os brasileiros sempre se inferiorizam quando comparam o país com outros. Outro fato é que os brasileiros tendem a ser bastante emocionais, a tocarem bastante enquanto falam, enquanto isso os franceses são o oposto, pois são conhecidos mais pela impessoalidade, diz-se que somente em casos especiais, devido ao nível de intimidade com o outro, podem demonstrar suas emoções.

Por outro lado, podemos observar pontos próximos como os hábitos alimentares não são completamente diferentes, mas tão pouco similares. Como foi observado, os franceses amam os pães, vinho e queijo, os brasileiros consomem esses produtos, mas que não são tão importantes como para eles e nem tão pouco como o feijão e arroz. Em vista dos patrimônios históricos

mundialmente reconhecidos, tanto a França como o Brasil, os têm e chamam bastante atenção para o turismo; por isso tanto a França como o Brasil, recebem bastante com o turismo e têm grande parte dos seus investimentos na agronomia, são, inclusive reconhecidos internacionalmente por suas exportações de nível primário. Podemos ainda ressaltar que tanto os brasileiros como os franceses, têm imagem relativa a mulheres, enquanto as francesas são chiques e consideradas naturalmente bonitas, as brasileiras são conhecidas por investirem na beleza e se cuidarem bastante.

Da mesma forma em que há pontos considerados como semelhantes, há outros opostos, tanto nos aspectos culturais como da identidade dos dois países. Assim como os seus estilos de negociações, têm aspectos comuns e divergentes. Recordamos que o estilo negociador do Brasil é o catalizador enquanto que o da França é o controlador.

Mas em uma negociação levamos diversos pontos para mesa, desde a cultura que a influência, como os desejos de cada negociador; ainda ela é dividida no antes, durante e depois. O antes seria o pré contato das empresas, o durante a própria negociação e o depois seria a ligação das mesmas que poderia ser contínua ou pouco duradoura.

No que se refere à globalização, diz-se que a economia une tudo e devolve seus futuros retornos financeiros, que geram cada vez mais negociações, algumas empresas crescem e outras quebram, dependendo de como elas fazem a gestão, estratégia e ações práticas para sua empresa. A partir disto, apresentaremos no próximo capítulo com o enfoque nas soluções para um dos pontos que influenciam nas negociações, sendo escolhida a cultura uma abordagem mais ampla.

Ainda perante o que foi abordado sobre França e Brasil, foram analisados os seus dados econômicos entre um período de 5 anos, anteriores a 2016, através da OEC. Neste momento, refletiremos alguns esforços gerais feitos pelo Brasil e França visando essa integração empresarial, depois analisaremos o que foi exposto por dados do MRE, DPR e DIC.

Nota-se a importância do <sup>25</sup>Fórum econômico Brasil- França, que conta com o apoio do Movimento das Empresas da França (MEDEF). Esses eventos têm como participação lideranças empresarias de ambos os países e busca a aproximação dos mesmos, através dos negócios.

Em sua segunda edição - a primeira foi em dezembro do ano passado - o foro foi proposto durante visita da presidente Dilma Rousseff à França em 2012, quando foi assinada a declaração conjunta entre os dois países, firmando compromisso para a realização do encontro todos os anos, alternando o local. (FIRJAN,2014)

---

<sup>25</sup>CNI. **Fórum Econômico Brasil França.** 2016. Disponível em:<  
<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/eventos/forum-economico-brasil-franca/>>. Acesso em 31 de outubro de 2018.

Acima, o site fala o período em que foi criado esse fórum entre os países e a participação da antiga presidente Dilma. O presidente do Sistema FIRJAN disse ainda palavras que reforçam a união dessas empresas “O Brasil é um país dinâmico, com vários mercados ainda em expansão. Temos vários desafios pela frente, é verdade. Mas, por outro lado, existem várias oportunidades. As empresas francesas que aceitarem participar deste desafio são bem-vindas” (FIRJAN,2014).

Enquanto, que Fleur Pellerin fala sobre o que esperava do evento e ainda comenta sobre a relação dessas empresas.

Existem cerca de 600 empresas francesas no Brasil hoje. Isso é um sinal claro do potencial de negócios entre os dois países. Oferecemos várias oportunidades nas indústrias farmacêutica e alimentícia, por exemplo. Espero que esse evento permita o encontro entre as empresas, o desenvolvimento de tecnologia e a ampliação do fluxo de negócios. (FIRJAN,2014)

Ainda ressaltamos a 5ª edição do Fórum Econômico Brasil-França, pois ela teve como o tema o agronegócio entre Brasil e França. Lembramos a importância deste tema para esses países, devido a sua maior parcela de produtos, investimento e até retornos financeiros. De acordo com o <sup>26</sup>Portal do MDIC na fala de Calvet “Esse tem sido um setor fundamental para impulsionar uma ampla cooperação entre Brasil e França, já que as exportações do agronegócio brasileiro para a França são bastante significativas”, e o site ainda frisou alguns dados do comércio exterior “ as exportações do agronegócio brasileiro para os franceses representaram nos anos de 2014, 2015 e 2016, respectivamente, 55%, 59,4%, 54,7% das exportações brasileiras para a França.”

De acordo com o Ministério das Relações Exteriores Departamento de Promoção Comercial e Investimentos Divisão de Inteligência Comercial e na publicação chamada de <sup>27</sup>“O acesso das exportações brasileiras ao mercado europeu: o caso da França”, se expõe os principais produtos que podem ser exportados para França, sendo eles ao todo 35 produtos e como isso deve ser feito.

---

<sup>26</sup> Portal MDIC. **Potencial do Agronegócio é destaque na 5ª edição de Fórum Econômico Brasil –França.** 2017. Disponível em:< <http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/2930-potencial-do-agronegocio-e-destaque-na-5-edicao-de-forum-economico-brasil-franca>>. Acesso em 31 de outubro de 2018.

<sup>27</sup> MRE; DIC. **O acesso das exportações brasileiras ao mercado europeu : o caso da França.** Brasília : Ministério das Relações Exteriores, 2015. Disponível em:< [http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/estudos/AcessoDasExportacoesBrasileirasCasoFranca\\_site.pdf](http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/estudos/AcessoDasExportacoesBrasileirasCasoFranca_site.pdf)>. Acesso em 31 de outubro de 2018.

A fim de compreender melhor essa relação entre Brasil e França, através dos dados econômicos, trabalharemos o <sup>28</sup>Sumário Executivo das relações comerciais com o Brasil, Brasil x França, feito por três órgãos sendo eles o MRE, DPR e DIC. Esse arquivo faz uma análise de 2006 até 2016, um período maior que o que foi abordado pelo site da OEC.

Primeiramente se fala do comércio bilateral de bens, entre eles, nesse período e diz que cresceu 21,7%. Ainda é citado que o valor do intercâmbio evoluiu de US\$ 5,507 bilhões no ano de 2006, para US\$ 6,703 bilhões em 2015.

No triênio 2013-2015, o comércio entre os dois países sofreu queda de 32,5% provocada tanto pela diminuição das importações quanto das exportações. Em 2015, em sintonia com a perda de dinamismo que caracterizou as trocas comerciais brasileiras, o intercâmbio com a França mostrou recuo de 22,2% em comparação com 2014. Nessas condições, a França foi o 12º parceiro comercial do Brasil em 2015. No âmbito da União Europeia, ocupou a quarta posição. Entre janeiro e setembro de 2016, o comércio com a França continuou revelando evolução negativa, com decréscimo de 9,1% em relação a igual período de 2015. (MRE, DPR e DIC, p.3, 2016)

Em relação às exportações brasileiras para a França, estas “decreceram 15,9% passando de US\$ 2,669 bilhões em 2006, para US\$ 2,245 bilhões em 2015. Com essa cifra, a França foi o 22º mercado de destino para os produtos brasileiros, com participação de 1,17% sobre o total.” (MRE, DPR e DIC, p.3, 2016). Ainda falam sobre as importações brasileiras que provêm da França, “aumentaram 57,1% nos últimos dez anos, evoluindo de US\$ 2,838 bilhões em 2006, para US\$ 4,457 bilhões em 2015.” (MRE, DPR e DIC, p.4, 2016).

Em suma, a relação dos dois países teve um período em que estava em alta e depois caiu, ainda de acordo com o que foi exposto anteriormente, se observa que o lado mais positivo foram justamente o comércio bilateral de bens e as importações que aumentaram, enquanto que as exportações caíram.

Portanto, como melhorar esses pontos? Além de investimentos, capacitações e a busca pelo maior contato com esse país, temos que primeiro acreditar mais no potencial brasileiro que é

---

<sup>28</sup> MRE, DPR e DIC. **Sumário Executivo das relações comerciais com o Brasil, Brasil x França, Guia de Comércio Exterior e Investimento**, 2016. Disponível em: <<https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/pdf/SUMFrancaOUT2016.pdf>>. Acesso em 01 de Novembro de 2018.

bastante alto, também recordamos que a relação com o país apenas diminuiu há pouco tempo, durante a aproximação do ano de 2016, mas que podemos retornar para aquele crescimento anterior.

**Figura 20- Cruzamento estatístico entre as pautas de exportação e importação**

**Cruzamento estatístico entre a oferta exportadora do Brasil e a demanda importadora da França - 2015 - em US\$ mil**

Ranking	SH-6	Descrição dos produtos(1)	Exportações brasileiras para a França	Importações totais da França	Exportações totais do Brasil	Potencial indicativo de comércio	Part.% do Brasil
<b>Total Geral</b>			<b>2.270.227</b>	<b>651.495.605</b>	<b>191.126.886</b>	<b>188.856.659</b>	<b>0,3%</b>
1º	880240	Aviões e helicópteros	17.206	26.064.827	4.067.621	4.050.415	0,1%
2º	870323	Automóveis de potência até 3 mil cilindrada	196	9.316.111	2.974.880	2.974.684	0,0%
3º	841191	Partes de turborreatores ou de turbopropulsores	3.838	6.125.416	1.875.336	1.871.498	0,1%
4º	840999	Outras partes para motores diesel ou semidiesel	8.167	1.914.713	969.153	960.986	0,4%
5º	230400	Farelo de soja	624.159	1.474.463	5.821.074	850.304	42,3%
6º	470329	Pasta química de madeira - celulose	182.649	910.685	5.342.875	728.036	20,1%
7º	90111	café não torrado, não descafeinado	117.992	834.370	5.555.374	716.378	14,1%
8º	390110	Polietileno, em forma primária	33	910.982	694.946	694.913	0,0%
9º	20130	Carnes de bovino, desossadas, frescas ou refrigeradas	77	747.871	689.341	689.264	0,0%
10º	870120	Tratores rodoviários para semi-reboques	0	1.242.230	662.975	662.975	0,0%

Elaborado pelo MRE/DPR/Divisão de Inteligência Comercial, com base em dados do UNCTAD/ITC/Trademap.  
(1) Excluído petróleo e derivados, por razões específicas.

Fonte: MRE, DPR e DIC (p.5, 2016)

Os dados acima falam dos possíveis potenciais para importações e exportações, divididos em dez produtos principais.

No livro da FUNAG sobre França: visões brasileiras faz uma análise do período entre 1998 a 2002, das relações do Brasil e França, lembrando a parceria entre os países principalmente no setor empresarial.

No comércio e na economia, o intercâmbio entre os dois países dá mostras de promissora vitalidade. Os investimentos franceses no Brasil ampliaram-se de forma expressiva desde meados dos anos 90. De 1998 a 2002, a França foi o terceiro maior investidor no Brasil, com US\$ 2 bilhões por ano, em média. A maioria das grandes empresas francesas tem, hoje, presença importante no Brasil. O empresariado

brasileiro está atento para as oportunidades que se abrem no dinâmico mercado francês. E não há dúvida de que os fluxos de investimento se refletirão, igualmente, em uma multiplicação de oportunidades no plano comercial. (CARDIM, Carlos; GUIMARÃES, Samuel. p.10, 2003.).

Tais constatações abordadas são inegáveis para refletirmos sobre as relações bilaterais de Brasil e França, tanto no âmbito geral como principalmente no âmbito empresarial, pois assim como os aspectos econômicos são importantes para o interesse e busca para uma futura negociação ou aprofundamento das existentes, os aspectos culturais e dos comportamentos dos negociadores influenciam diretamente no resultado de uma negociação.

O aprofundamento sobre as culturas de Brasil e França fazem com que os negociadores que lidam com eles, estejam melhores preparados para fazer negociações entre eles. Abordaremos no próximo capítulo três principais itens, sendo eles: gestão, estratégias e ações para que seja feito o aproximamento das empresas francesas e brasileiras.

## CAPÍTULO III

### 3. GESTÃO, ESTRATÉGIA E AÇÕES PARA AS NEGOCIAÇÕES EMPRESÁRIAS E INFLUÊNCIAS CULTURAIS ENTRE BRASIL E FRANÇA NA ATUALIDADE

As empresas fazem sua gestão e nela monta estratégias assim como ações para mantê-las. Ressaltando o âmbito internacional, nos referindo as pessoas, que fazem parte do processo empresarial de negociação entre empresas, tendo como ponto fundamental a gestão de pessoas, formação de profissionais para o comércio exterior e a promoção do conhecimento intercultural como ponto de geração de efeitos positivos visando o estudo de caso entre Brasil e França.

#### 3.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA GESTÃO EFICAZ

A globalização aumentou a proximidade e facilidade que temos na atualidade, uma prova disto é o comércio exterior que <sup>29</sup> “como o próprio nome já diz, se refere à troca de produtos e serviços entre países, seja na compra (importação) e/ou na venda (exportação), englobando todos os procedimentos necessários para sua realização.” (HORA, Fernanda, 2018), sendo uma forma mais complexa que o comércio interno dos países, por isso conta com diversos processos, sendo eles: operações de despachos aduaneiros, negociações empresariais, processo de logística multimodal, regimes de origem, além de outros como o sanitário e entre outros; importação, exportação, <sup>30</sup>drawback; uso dos sistemas do <sup>31</sup>SISCOMEX, <sup>32</sup>DUE, contato com MAPA e ainda ter o <sup>33</sup>RADAR e entre outros.

---

<sup>29</sup> Hora, Fernanda. **O que é Comércio Exterior – introdução, conceito e mercado de trabalho**. 2018. Disponível em: < <https://portogente.com.br/portopedia/101829-o-que-e-comercio-exterior-introducao-conceito-e-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 02 de Novembro de 2018.

<sup>30</sup> Drawback é um regime que suspende ou elimina tributos sobre alguns produtos no comércio.

<sup>31</sup> SISCOMEX é uma plataforma eletrônica que o Brasil usa para facilitar os processos do comércio exterior, tanto para importação como para exportação.

<sup>32</sup> DUE é Portal único do comércio exterior, que está funcionando neste semestre de 2018 e faz a integração dos dois sistemas do SISCOMEX, ele faz os processos de importação e exportação.

<sup>33</sup> Radar é uma habilitação no sistema do SISCOMEX e dá acesso a outros processos aduaneiros.

Citamos acima alguns processos, mais ainda existem outros e variam de país a país, especificamos acima o do Brasil, inclusive queremos dizer que a nomenclatura dos produtos ainda varia, enquanto que no Brasil que é vinculado ao MERCOSUL, tem sua nomenclatura chamada de NCM, a França segue a NUTS que é vinculada a União Europeia, por causa dos diferentes blocos regionais que facilitam e regulam tanto a entrada como a saída dos produtos, tem ainda o NC que facilita a integração dos dois, por ser o intermediário e funciona nos dois casos.

Em suma, todos esses processos do comércio exterior, favorecem os países, nos seus PIB e objetivam o equilíbrio da balança comercial, mantendo assim a economia em atividade, mexendo com múltiplos setores, tanto os públicos como principalmente os privados. Um dos pontos que influenciam bastante o comércio exterior é o câmbio, em um dia o dólar, principal moeda internacional, pode estar em R\$3,00 e no outro dia ir à R\$4,50, estas variações acontecem devido às oscilações entre a moeda interna e as externas, por se usar câmbios flutuantes e quando ocorre algum problema no âmbito político que a influência o mercado, o câmbio é então o primeiro a dar sua resposta fazendo essas alterações.

Como foi analisado acima, o comércio exterior é amplo e complexo, visando isto a OMC que é um órgão internacional, tem como base alguns princípios e fundamentos. De acordo com o site da <sup>34</sup>MDIC há cinco princípios básicos em relação a OMC, sendo eles: Não discriminação, previsibilidade, concorrência leal, proibição de restrições quantitativas, tratamento especial e diferenciado para países em desenvolvimento. Esses princípios regem o comércio internacional e fazem com que tenhamos alguns parâmetros tanto para regulação como a promoção do mesmo.

Além da OMC, há outros atores que estão neste ambiente do comércio internacional, são eles o FMI, Banco Mundial e ainda os diversos bancos dos países que funcionam também internacionalmente. Ainda há outros órgãos que fazem todo esse processo de incentivo e controle, sendo eles ligados ao estado ou novos atores no nível internacional, que foram abordados no primeiro capítulo.

Então para lidar com esse comércio internacional se faz necessário, um aprofundamento sobre sua história e do contexto atual das multinacionais e transacionais, que são novos atores e por isso tem de buscar a gestão dos múltiplos setores para obter melhores resultados.

---

<sup>34</sup>MDIC. **Princípios da OMC.** Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/1886-omc-principios>>. Acesso em 02 de novembro de 2018.

No livro de Manfré, ele fala um pouco do significado da gestão eficaz, ele diz primeiramente a diferença entre eficiência e eficácia, sendo que “A eficácia tem como fim específico o objetivo a ser atingido; a meta; o alvo; a conquista”. “(MANFRÉ, p.15, 2009)”. Por isso ele ressalta que o processo é importante, porém o resultado é ainda mais relevante e que devemos priorizá-lo (MANFRÉ, p.15, 2009). Pois o resultado é o que traz lucros para a empresa e o que faz mantê-las, analisando este ponto e vendo a importância dos resultados, veremos como a gestão pode ajudar neste processo de conseguir efeitos positivo nas negociações.

Manfré ainda aborda oito pontos em que tem como objetivo assegurar gestão sobre as ações de comércio internacional para que sejam eficazes, sendo eles: estratégia, inteligência comercial e marketing, em que ele fala sobre a elaboração de planos de ação voltados para o aumento de vendas; relações comerciais, em que ele diz que tem de haver a conquista e manutenção de clientes; contratos internacionais e respectivas normas, que ele diz que tem como função garantir a segurança dos negócios realizados; operações financeiras, que têm enfoque em neutralização de riscos financeiros decorrentes dos negócios; operações logísticas, que fazem a movimentação de mercadorias pela melhor relação custo x benefício; procedimentos aduaneiros, que tem como objetivo tentar evitar entraves na aduana de origem ou destino; contratação de serviços essenciais, que é a questão de utilizar conhecimentos e habilidades alheios em processos específicos; procedimentos administrativos que têm como objetivos traçar planos operacionais que concretizem os negócios fechados. (MANFRÉ, p.16,2009).

Observa-se que quando Manfré fala sobre gestão, ele fala de múltiplos setores das empresas e também de diversas áreas de conhecimentos, que são bastante importantes para o processo de formação de um profissional que lida com esta área. Perante a ótica de gestão de pessoas, Manfré (p.41-2, 2009) fala sobre gestão de relacionamento com os clientes, ele diz que para isso o primeiro passo é a identificação dos clientes potenciais, conquistando novos clientes, manutenção de clientes; dando assim enfoque nas pessoas, que ainda podemos dividir como gestão interna e externa, pois tem esse contato com os clientes e ainda com os próprios funcionários que são à base das empresas.

No artigo de <sup>35</sup>Monia Turella (2014), ela fala dos três pilares para uma gestão eficaz, sendo eles: o planejamento, controle e pessoas. Quando ela fala de planejamento, ela diz que ele é feito por duas abordagens, a qualitativa e quantitativa, sendo que a qualitativa define os objetivos e estratégias enquanto a quantitativa faz previsões, vendo assim os custos e viabilidade. No que se refere ao controle, ela fala sobre medir os resultados, pois através disso pode-se avaliar se as estratégias estão atingindo o seu objetivo e caso não estejam, refazê-las. Como comentado abaixo.

De nada adianta um bom planejamento se durante sua execução não existir um bom método de acompanhamento e gestão que permita garantir a realização do plano e ações, medir os resultados, avaliar sua eficiência, definir novas ações que viabilizem o atingimento das metas e também, quando necessário, replanejar. Sim, porque um bom planejamento é “vivo” e vai se adequando a ajustando à medida que vai sendo realizado. (Monia Turella, 2014)

Acima, ela fala da importância dos resultados e seus aferimentos. No terceiro e último ponto, ela fala das pessoas, ao falar desse ponto ela diz que nada adianta quando não se tem trabalhadores motivados e capacitados, também fala que devemos entendê-los para que a empresa prospere.

O segundo artigo de <sup>36</sup>Vinicius Gonçalves, em que fala da gestão de empresas em sete etapas eficazes. Ele começa a falar sobre a importância da gestão adequada para manter qualquer negócio, ainda ressalta que “A gestão funciona como um método de administração que tem como intuito colocar a empresa “no caminho certo”, aumentando os bons rendimentos em todos os setores e diminuindo as possibilidades de erros e prejuízos.”. Ele ainda continua e diz que a gestão de uma empresa é feita não apenas por um setor mais a gestão de vários, para conseguir os resultados.

De acordo com o artigo são sete etapas para a gestão de empresas, sendo elas:

- 1- Elabore Um Planejamento Estratégico
- 2- Controles Dos Funcionários Na Gestão De Empresas
- 3- Gestão De Empresas Cuida Das Questões Financeiras
- 4- O Responsável Pela Gestão De Empresas Deve Entender Os Clientes

---

<sup>35</sup>TURELLA, Monia. **Os três pilares de uma gestão eficaz**.2014. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-tres-pilares-de-uma-gestao-eficaz/81138/>>. Acesso em 03 de novembro de 2018.

<sup>36</sup>GONÇALVES, Vinicius. **Gestão De Empresas Em 7 Etapas Eficazes**. Disponível em:< <https://novonegocio.com.br/lideranca-e-gestao/gestao-de-empresas/>>. Acesso em 04 de novembro de 2018.

- 5- Gestão De Empresas Fiscaliza O Desempenho Da Empresa
- 6- Promovam Melhorias Contínuas Com A Gestão De Empresas
- 7- Não Descuidem Da Concorrência

Esses pontos se voltam para estratégias, gestão de pessoas, gestão financeira, relacionamento com clientes, medição do desempenho da empresa, inovação e atenção á concorrência. Quando esse se refere a essas estratégias, pode-se relacionar a técnicas de venda, em que se inclui também o relacionamento com os clientes, em que se precisa haver inovação e também a atenção a concorrência, toda essa parte é facilitada por meio das tecnologias, em que se pode receber rapidamente o pedido de venda, fazer assim uma previsão, depois um planejamento estratégico e assim investir na inovação, melhorando esse desempenho da empresa, ganhando a concorrência. Quando falamos de gestão de pessoas e relacionamento de clientes, temos o enfoque em pessoas e lidar com pessoas não é fácil, por isso além de ter conhecimentos multiculturais, temos que saber como atrair as pessoas através da imagem de um produto ou serviço. Por isso se faz interessante os pontos levantados por Manfré quando analisamos as empresas em âmbito Internacional, em que há diversos aspectos nacionais e internacionais juntos, em que tem de ser compreendidos para as empresas.

O terceiro artigo de <sup>37</sup>FERNANDES, Daniela (2018) fala sobre como fazer uma gestão eficiente do seu negócio, ela começa o texto abordando sobre o crescimento das empresas no Brasil, ainda diz que “o segredo que separa o sucesso de um negócio da sua falência é uma gestão eficiente.”, isso ressalta mais uma vez a importância da gestão empresarial, ainda relativo a isso, ela fala de todas as atividades relativas aos negócios, “[...] todas as tarefas que se apresentam em um negócio, desde o planejamento estratégico até as inovações tecnológicas, passando pela gestão financeira, a execução e acompanhamento dos resultados e a avaliação do desempenho das atividades.”, mais uma vez recordamos a múltiplas áreas que envolvem a gestão empresarial.

Ela fala de pontos essenciais a serem feitos, sendo eles: organize o financeiro, não se esqueça do orçamento empresarial, defina a métrica que importa, estabeleça os indicadores de desempenho para uma gestão eficiente. Relativo ao primeiro ponto, ela fala do setor financeiro e a importância da organização de caixa e de projeções do mesmo, ela ainda diz que manter esse setor

---

<sup>37</sup> FERNANDES, Daniela. **Como fazer uma gestão eficiente do seu negócio**. 2018. Disponível em:<<https://www.treasy.com.br/blog/como-fazer-uma-gestao-eficiente/>>. Acesso em 06 de novembro de 2018.

organizado favorece a gestão dele. Sobre o segundo ponto, tem-se como base o primeiro e diz que esses dados favorecem os planejamentos através das projeções. No terceiro, ela fala das metas feitas através das projeções, ela ressalta o conceito de OMTM (*One metric that matters*), que significa “uma medida que importa” (tradução nossa). No último ponto, ela fala dos indicadores que vem da sigla KPI (*Key Performance Indicator*), que a tradução seria “indicador chave de medição de performance” (tradução nossa), sendo assim esses indicadores, são transformados em dados que se refere a cada subsetor, como o indicador de capacidade, produtividade, qualidade e entre outros.

Esses pontos essenciais, falados por ela faz com que os problemas sejam encontrados e solucionados, mas facilmente, ainda fazendo com que o gestor faça uma melhor gestão da empresa. Em suma, esses processos fariam metas a partir dos resultados dos indicadores, as empresas ainda, deveriam criar esses indicadores para que possam mensurar os seus setores e assim obter a eficácia nesse processo.

Para finalizar o artigo, ela faz um grande aparato e ainda sugere três passos para a solução, sendo eles: equipe de *controllers* experientes, metodologia própria feita para empreendedores e software especialista, dando enfoque nas tecnologias como meio eficiente para a gestão empresarial nas áreas abordadas, exceto gestão de pessoas.

Referida por ela como, solução é composta de:

**Equipe de controllers experientes** para auxiliar em todo o processo e dar mais velocidade a adoção e implantação em sua empresa.

**Metodologia própria feita para empreendedores**, mas também envolvendo os gestores. A combinação do software simples e intuitivo facilita a descentralização do orçamento dos gestores, aumentando o engajamento com o processo.

**Software especialista** com projeções, simulações, cenários, indicadores de desempenho e tudo para seu planejamento financeiro e gestão orçamentária. (FERNANDES, Daniela, 2018, grifo do autor).

Portanto, de acordo com os autores abordados, a gestão empresarial é feita por gestão de múltiplos setores, cada um deles explora uma forma, mas todos dão enfoque na eficácia dessa gestão. Em relação ao Manfré, ele relata a importância do resultado e oito pontos para obter eficácia na gestão, enquanto que Monia Turella (2014), ela fala dos três pilares para uma gestão eficaz, sendo eles: o planejamento, controle e pessoas. Na colocação de Vinicius fala-se de sete etapas que formam métodos de administração, tal constatações ainda se assemelham as de

Fernandes, paralelo a isso, ela ainda levanta a idéia da gestão através dos softwares como uma solução.

Em suma, Manfré nos oferece uma ampla abordagem que facilita no entendimento dos processos do comércio exterior, se faz presente às noções e conhecimentos sobre logística e processos aduaneiros, normas nacionais e internacionais, conhecimentos administrativos, marketing e ainda interpessoais. Enquanto que Monia busca resumir esses processos falando de três pilares, que favorecem por especificar e identificar a melhora das empresas ressaltou ainda que ela falou sobre o replanejamento, pois é essencial, mas somente podemos fazê-los quando identificamos os erros cometidos no caminho.

Vinicius organiza suas ideias por etapas, em que facilita aplicação delas, ainda comenta os mesmos pontos dos demais, que seria gestão, estratégias, finanças e a busca pelo melhor desempenho. Verificamos que os quatro buscam a gestão para ter melhora no desempenho dos seus resultados. Fernandes é bastante objetiva, mas perpassam os múltiplos setores falando sobre como melhorá-los e facilitá-los, a partir das tecnologias, inclusive ela explora bastante sobre sua atuação nas empresas.

O planejamento só pode ser criado quando identificamos os problemas e assim podemos criar estratégias e ações para melhora processos com foco no nosso objetivo, isso envolve mexer com amplos setores, uma boa gestão é aquela que funciona como macro e ao mesmo tempo micro, solucionando os problemas pequenos e grandes, para que os evite e acabe os rapidamente, antes que virem algo complexo.

Através do que foi fornecido por esses autores, identificamos três pontos práticos e diretos que promoveriam a melhora das empresas e aproximariam-nas, sendo elas brasileiras e francesas. Por isso a intenção deste terceiro capítulo é demonstrar como isso pode ser feito, por meio de investimento, flexibilidade e adaptação, sendo feito por três principais interessados: as empresas, profissionais que lidam com o comércio exterior e o governo de cada país.

No processo de internacionalização de uma empresa se faz a maximização dos potenciais dela e dos seus setores. As empresas internacionalizadas, ainda enfrentam diversos dilemas para se manter, para conseguir este objetivo, elas têm de serem adaptáveis e flexíveis para os multimercados, eles têm de buscar por inovação para superar as concorrências e a fazerem bem a gestão das empresas em múltiplos setores, em que podemos dividir como gestão de pessoas e setores específicos como marketing, vendas, entre outros.

Ainda foi visto que a gestão é o passo mais importante porém tem como braço direito, as estratégias, ações e medidas que é o que dizemos serem pontos práticos, que requerem bastante atenção, pois uma estratégia malfeita teve como base uma má gestão e planejamento, tendo suas ações falhas e causando caos em toda empresa, levando ainda a falência ou a problemas gravíssimos.

Em síntese, tendo em vista, abordaremos a importância das estratégias, ações e medidas empresárias, voltadas para o nosso estudo de caso sobre a França e Brasil, visando esses métodos empresariais que fortalecem as empresas e incitam ao crescimento das mesmas.

### 3.2 ESTRATÉGIAS, AÇÕES E MEDIDAS APLICÁVEIS ENTRE BRASIL E FRANÇA NA AMPLIAÇÃO DAS SUAS NEGOCIAÇÕES COMÉRCIAIS EMPRESÁRIAS

A gestão eficaz precisa de estratégias, ações e medidas aplicáveis, para que o seu objetivo se cumpra. Por isso o nosso foco é demonstrar como isso pode ser feito pelas empresas e por final chegar ao nosso estudo de caso. Partindo do preceito que as relações comerciais no sistema internacional se intensificaram após a globalização, ainda, que ela interliga e facilita os processos burocráticos.

Afinal, o que é estratégia? No grego antigo *στρατηγία*: *stratēgia*, tem como significado liderar tropas; comandar. Para Porter (p.68, 1996, tradução nossa): <sup>38</sup> “Estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Enquanto que para Manfré (p.20, 2009) “o objetivo imediato das ações de estratégia é a elaboração de planos de ação voltados para o aumento de vendas.” Em suma, é a estratégia que traça o caminho e faz as metas para se alcançar os objetivos.

Manfré ressalta a importância da inteligência comercial e dedica ainda o seu segundo capítulo, falando sobre inteligência, estratégia e marketing, lembrando que a estratégia empresarial está totalmente ligada a esses pontos por causa da promoção dos produtos ou serviços.

Além da promoção empresarial feita pelo governo, em relação aos fóruns feitos, abordados no capítulo anterior, as próprias empresas têm de ter suas estratégias, ações e medidas para que se

---

<sup>38</sup>“Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix de value” (PORTER, p.68, 1996).

chegue o maior crescimento nos mercados abordados por essa monografia, que são o francês e o brasileiro.

A estratégia que as empresas brasileiras têm de abordar para o mercado francês, é primeiramente investir nas pessoas, para que depois se comece a investir nos setores da empresa, melhorando a gestão delas. Mas relativo às ações e medidas aplicáveis, falaremos de ambos os pontos, buscando maximizar a abordagem, construindo uma base para este aproximamento dessas empresas.

No terceiro capítulo de Manfré, ele pontua as ações críticas para a eficácia do comércio internacional, abordando isto em subpontos que são: relações comerciais, contratos comerciais, operações financeiras, operações logísticas, procedimentos aduaneiros, serviços essenciais, procedimentos administrativos. Manfré conclui ainda que “relações comerciais é a conquista e manutenção de clientes.” (p.35,2009).

Manfré (p.35,2009) dá enfoque no relacionamento dos clientes de diversas formas, que ele pontua sendo cinco, são elas: habilidades pessoais para o relacionamento comercial internacional, relacionamento com clientes, condução de negociações, eventos internacionais, centros regionais de negócios, viagens de negócios.

Manfré (p.36,2009) Ele expõe que o comércio internacional, tem conhecimentos diversificados, ele cita o direito, economia, geografia, história, política, antropologia, filosofia e entre outros. Ainda dentro dessa ótica, ele fala das habilidades dos profissionais que lidam com esse meio, diz que são elas: visão global, tolerância cultural, dedicação, persistência e idiomas.

Com ênfase na ampliação das negociações entre Brasil e França, veremos a França como cliente potencial assim como ela nos verá, para isto acreditamos que as melhores estratégias seriam o planejamento de maior entrada nesse mercado, através da análise de mercado, ao qual foi abordada em uma pequena dimensão neste trabalho, seria entre um período de 5 a 10 anos para crescimento da inserção entre os dois, essa entrada se faria com base de parcerias entre as empresas brasileiras e francesas, além de incentivos políticos e comerciais, do uso da inteligência comercial buscando o uso dos <sup>39</sup> “quatro P’s” do Marketing, estratégias para maior participação em eventos.

Em relação às ações seriam voltadas para as pessoas, seria a capacitação de profissionais, através do melhor entendimento da cultura francesa e brasileira, além do maior conhecimento dos estilos de negociações dos mesmos, processos de negociação, tem algumas formações específicas e

---

<sup>39</sup> “quatro P’s” são: produto, preço, praça, propaganda.

alguns cursos de comércio exterior e seus segmentos como os oferecidos pela <sup>40</sup>ABRACOMEX, <sup>41</sup>aduaneiras, <sup>42</sup>Banco do Brasil e entre outros, lembrando que para ser um profissional em comércio exterior, pode ter como graduação: administração, relações internacionais, comércio exterior ou logística. Ainda tem alguns cursos técnicos de comércio exterior ou logística; também podemos falar das pós-graduações e MBA.

Tratando das ações práticas voltadas aos setores, a primeira seria o marketing que usa como base o princípio dos “quatro P’s”, participação em eventos internacionais, ampliação das parcerias das empresas através da atração e envolvimento, implementação de melhores técnicas comerciais e softwares.

Em resumo, as estratégias traçam os planos que podem ser reinventados a todo tempo, dependendo dos resultados obtidos, o que faz as estratégias saírem do papel são ações e medidas práticas, que transformam esse ambiente de trabalho ao qual se produz os negócios. Portanto para que o potencial de relações econômicas bilaterais entre Brasil e França, tenha um fortalecimento e melhora as ações nos âmbitos, sendo para o setor de pessoa e os múltiplos setores, garantindo assim um trabalho complexo e de ampla expansão.

### 3.3 GESTÃO CULTURAL PERANTE AS NEGOCIAÇÕES EMPRESARIAIS COMERCIAIS: BRASIL E FRANÇA

As instituições assim como as empresas são importantes, mas não tanto como as pessoas, pois são elas que criam, conduzem, promovem e mantêm tanto as empresas como as instituições. Dentro dessa ótica temos que investir e remodelar essa mão de obra que são as pessoas, para que a qualidade e o processo se desenvolvam.

Como visto nos capítulos anteriores, o profissional que lida com o comércio exterior e negociações, precisa ter uma formação específica e ainda participar de fóruns, cursos e estar

---

<sup>40</sup> **Cursos e eventos do ABRACOMEX.** Disponível em: <<https://www.abracomex.org/cursos/cursos-gratuitos>>. Acesso em 08 de novembro de 2018.

<sup>41</sup> **Aduaneiras cursos e treinamentos.** Disponível em: <<https://cursos.aduaneiras.com.br/>>. Acesso de 08 de novembro de 2018.

<sup>42</sup> **Banco do Brasil, cursos e eventos em negócios.** Disponível em: <<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/comercio-exterior/capacitacao-em-negocios-internacionais#/>>. Acesso em 08 de novembro de 2018.

sempre buscando seu aperfeiçoamento, tendo para si dois pontos básicos, sendo eles: adaptabilidade e flexibilidade.

Quanto às empresas, há um setor específico que lida com as pessoas, que é o <sup>43</sup>RH, ele faz a gestão de pessoas das empresas, contratações e acompanhamento nesses processos de desenvolvimento da empresa. Outro seria o de relacionamento com os clientes, que é empresa versus clientes, que pode ser um setor específico ou atrelado ao setor comercial.

Diante do que foi abordada, a gestão de pessoas lida com variados dilemas, um deles é a multiculturalidade que se intensifica e torna assunto internacional na atualidade. Em relação a isto, é percebido que se faz necessário se debater sobre esse tema e expor o que seria mais importante, para melhora do conhecimento, adaptabilidade e investimento de melhora dessa área, em função de que a gestão da cultural ser uma iniciativa bastante importante para se conseguir um bom processo de negociação, pois quando sabemos usá-la podemos obter efeitos positivos.

No contexto das empresas, transnacionais ou multinacionais, tanto os gestores como os funcionários lidam com o multiculturalismo, mas o que seria isto? Veremos as opiniões de dois autores sobre o tema.

A perspectiva prescritiva entende o multiculturalismo não simplesmente como um dado da realidade, mas como uma maneira de atuar, de intervir, de transformar a dinâmica social. Trata-se de um projeto, de um modo de trabalhar as relações culturais numa determinada sociedade e de conceber políticas públicas nessa direção. Uma sociedade multicultural constrói-se a partir de determinados parâmetros (CANDAUI, p. 50, 2008).

Portanto para CANDAUI (2008), o multiculturalismo não é somente a maneira de atuar e sim o formato que cada sociedade, que construiu essa imagem. Enquanto que para McLaren (2000), fala sobre o multiculturalismo crítico, a junção das representatividades.

A perspectiva que chamo de multiculturalismo crítico compreende a representação da raça, classe e gênero como resultado de lutas sociais sobre signos e significações e, enfatiza não apenas o jogo textual, mas a tarefa de transformar as relações sociais. (McLaren, p.123, 2000).

Em suma, o multiculturalismo é feito da relação da identidade do indivíduo versus identidade da sociedade ou grupo pertencente, fazendo com que isso seja incluído num grupo

---

<sup>43</sup>**Significado de RH.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/rh/>>. Acesso em 09 de novembro de 2018.

geral, chamado multicultural. O multiculturalismo, ainda pode compreender múltiplas culturas e aceitá-las, de mente aberta, pois não é algo fácil, para muitas pessoas.

Perante o ambiente multicultural, surge a imagem do gestor cultural, mas quando falamos deste tema, nos referimos dos profissionais que usam do multiculturalismo no seu currículo e conseguem transformar o âmbito empresarial, através disto, seriam eles então melhor nominados por gestores empresariais que fazem gestão de pessoas por meio de técnicas e conhecimentos multiculturais. Diferentemente da abordagem de <sup>44</sup>MELO, Ana (2010), que fala deste profissional nas áreas artísticas.

Buscamos novas formações para os profissionais do comércio exterior que dêem ênfase no multiculturalismo, por isso falamos de profissão em formação e ainda a inserção de cursos voltados para esta área. O multiculturalismo dá ênfase na diversidade e estes novos profissionais buscam isto através da flexibilidade, adaptabilidade que o mercado exige.

Para falar sobre o Multiculturalismo e a relação de nova formação de currículo, abordaremos um pouco sobre dois artigos, o primeiro como tema <sup>45</sup>Multiculturalismo e currículo em ação: um estudo de caso, de CANEN, Ana e OLIVEIRA, Angela (2002), em que elas falam sobre a importância da formação de novos profissionais voltados para esta área, ainda ressaltam a necessidade de professores específicos, pois são eles que formaram esses novos profissionais. O segundo de CANEN, Ana; XAVIER, Giseli (2005), sobre <sup>46</sup>Multiculturalismo, pesquisa e formação de professores: o caso das Diretrizes Curriculares para a Formação Docente. Ambos os artigos falam sobre como pode ser feita essa formação, o potencial que o mercado tem para recepção desses profissionais, pois neste material, elas falam que se faz necessário esse profissional, pela multiculturalidade proporcionada pela globalização, enquanto neste trabalho, ressaltamos diversas vezes isto também.

---

44

MELO, Ana. **Formação do Gestor Cultural**. Trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão de Processos Culturais e Organização de Eventos. USP e CELACC. 2010. Disponível em:<<https://paineira.usp.br/celacc/sites/default/files/media/tcc/187-621-1-PB.pdf>>. Acesso em 09 de novembro de 2018.

<sup>45</sup> Canen, Ana; Oliveira, Angela M. A. de. **Multiculturalismo e currículo em ação: um estudo de caso**. *Rev. Bras. Educ.*, Dez 2002, no.21, p.61-74. ISSN 1413-2478. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n21/n21a05.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2018.

<sup>46</sup> Canen, Ana; Xavier, Giseli Pereli de Moura **Multiculturalismo, pesquisa e formação de professores: o caso das Diretrizes Curriculares para a Formação Docente**. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, Set 2005, vol.13, no.48, p.333-344. ISSN 0104-4036. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n48/27553.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2018.

Formar o professor multiculturalmente orientado implica, conforme temos argumentado, em trabalhar em prol de um modelo de professor apto a compreender o conhecimento e o currículo como processos discursivos, marcados por relações de poder desiguais, que participam da formação das identidades. Implicam em tensionar conteúdos pré-estabelecidos e pretensões a verdades únicas, procurando detectar vozes silenciadas e representadas nesses discursos curriculares, de forma a mobilizar a construção de identidades docentes sensíveis à diversidade cultural e aptas a formular alternativas discursivas transformadoras, desafiadoras do congelado. (Canen, Ana; Xavier, Giseli, p.4,2005).

Como acima explicitado, este profissional quer passar conhecimento aos demais sobre escutar as várias vozes, que no caso seria os grupos que são excluídos ou culturas que são bastante diferentes, que para poder entendê-las necessitá-se de uma abertura do emocional e se colocar no lugar da mesma. Ademais ainda podemos entender que o multiculturalismo é a resposta para a gestão de pessoas, pois o certo não é a busca pela homogeneização das culturas e sim entendê-las, as deixando terem seu próprio espaço.

Quando pensamos em multiculturalidade nas empresas, surge um questionamento, qual seria a melhor forma de integração dessas diferentes culturas com base em diferentes nacionalidades, religião, costumes, hábitos, etnias e formas de sociedade?

Então a resposta seria através da inserção do multiculturalismo através do conhecimento multicultural e podemos dizer uma coisa além, que seria fazer a reflexão dos profissionais e até mudar a estrutura dos pensamentos dos profissionais internacionais, para que se coloquem no lugar do outro indivíduo, culturalmente falando.

De acordo com o trabalho de CUNHA, Helena (p.7, 2007), ela diz que “Ao serem questionados a respeito de uma definição para o perfil que mais se aproxima do gestor cultural, os entrevistados passam a descrever suas habilidades como planejador, articulador, agregador e mobilizador, enfim, ter a capacidade de gerenciar.”. São em suma, profissionais sensíveis, flexíveis e adaptáveis, ainda contamos com o conceito de outro autor.

<sup>47</sup>É um conceito de profissionalismo que pode ser caracterizado pelas seguintes capacidades genéricas: capacidade de estabelecer uma estratégia e política de desenvolvimento de uma organização; capacidade de definir uns objetivos e

---

<sup>47</sup> “es un concepto de profesionalidad que se puede caracterizar por los siguientes capacidades genéricas: capacidad de establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización; capacidad de definir unos objetivos y finalidades a desarrollar; capacidad de combinar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc.; capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno; capacidad de desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización; capacidad de relación con el exterior; capacidad de adaptarse a las características del contenido y sector profesional de su encargo.”(MARTINELL, p.6, 2003)

propósitos a serem desenvolvidos; capacidade de combinar os recursos disponíveis: humanos, econômicos, materiais, etc.; capacidade de aproveitar as oportunidades em seu ambiente; capacidade de desenvolver um conjunto de técnicas para o bom funcionamento de uma organização; capacidade de se relacionar com o exterior; capacidade de adaptação às características do conteúdo e setor profissional do seu pedido. (MARTINELL, p.6, 2003, tradução nossa).

De acordo com o que foi dito por Martinell acima, esse profissional ainda reúne, diversas capacidades em múltiplos setores, que devem ser exploradas através de cursos e pós-graduações, ainda pelas empresas, em função da melhora do relacionamento tanto interno quanto com os clientes.

Em suma, o gestor faz com que se tenha equilíbrio, boas relações e ainda sua manutenção, no que se refere a pessoas no ambiente de trabalho das empresas multinacionais. Por isso buscamos nesse subcapítulo, mostrar a diferença de um profissional que tem esse conhecimento, as capacidades necessárias e as habilidades, a partir do processo de gestão cultural, que busca basicamente por administrar o multiculturalismo nas empresas, capacitando os profissionais nas empresas e mercado de trabalho. Sabendo que a gestão empresarial é feita por multisetores, mas principalmente, por pessoas que fazem as empresas funcionarem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização fez com que houvesse a maior aproximação dos países e, conseqüentemente, das pessoas, culturas, organizações e diversos outros atores surgiram neste cenário. Visto que as empresas que se faziam presente dentro de um estado e conseguiram transpor-se para múltiplas nações, através da expansão de mercado, foi feito então um estudo de caso sobre a base de todas as relações, que são as pessoas, ainda, pessoas de duas nações diferentes que fazem negócios, buscando aperfeiçoamento desses processos visando o profissional do comércio exterior que atua entre França e Brasil.

Primeiramente, abordamos os conceitos de negociação internacional para melhor entendimento sobre o tema, ainda ressaltamos o surgimento dos novos atores neste cenário e avaliamos o que seria a influência da cultura nas negociações internacionais. Destacamos que os indivíduos possuem culturas que as influenciam em tudo, inclusive na formação das suas identidades e que conseqüentemente, influenciam diretamente na forma da negociação dos mesmos.

No segundo capítulo, fomos além, apresentamos esse dois pontos que fazem parte desses aspectos, nominando-os como aspectos culturais e identidades nacionais, pois quando falamos de aspectos culturais são conjuntos de hábitos, costumes e práticas que identificam cada cultura, mas ao falar de identidades nacionais, fazemos o estudo de caso abordando grupos específicos, sendo eles a sociedade brasileira e francesa, que criam a sua identidade e as identificam como nacionais.

Como abordado anteriormente, esses aspectos e identidades se juntam, influenciando diretamente na forma como um negociador se porta representando empresas no âmbito internacional, fizemos ainda uma abordagem sobre Godinho e Macioski, que fala do método de Junqueira sobre os estilos de negociação.

Caracterizamos tanto Brasil quanto a França, nos seus aspectos culturais e de identidade, ainda ressaltamos a imagem deles no exterior. Buscamos ainda, fazer uma interpretação sobre como os estilos de negociação se aproximavam da imagem obtida e exposta dos países e suas pessoas, através de diversos autores e pelo o que foi exposto por Godinho e Macioski, sendo o do brasileiro catalizador e o francês controlador.

No último capítulo, buscamos demonstrar a importância de três pontos, sendo eles: a gestão, estratégia e ações na área empresarial, pois se uma empresa não tem estes pontos funcionando ou em maximização, ela pode perder progressivamente espaços de mercado podendo chegar a sua

falência. Ainda perante o cenário internacional que propicia a multiculturalidade, os gestores e os funcionários que não sabem lidar com isso, podem trazer más consequências, pelo o puro desconhecimento, pré-conceito, falta de capacidade e habilidade que o comércio exterior exige.

A busca pela maturação desses processos do comércio exterior nos faz repensar que assim como tudo que é construído pode ser desfeito, tudo em que não se investe se estagna. Para descobrir que a melhor maneira de conduzir uma boa negociação, é trabalhar no desenvolvimento de quem faz as negociações, que são as pessoas, é investir nelas, em diversos pontos, sendo estes: conhecimentos, capacidades, habilidades e ainda os relacionamentos interpessoais.

Concluimos que o mercado de Brasil e França tem várias potencialidades abordados nos dados econômicas no capítulo dois e que as empresas tanto do Brasil como da França, devem continuar nesse processo de aproximação e efeitos positivos em suas negociações, serão obtida, mas que para a manutenção e crescimento dessas empresas neste mercado, somente será possível quando houver maior investimento na formação e manutenção desses profissionais que trabalham com o comércio exterior.

Por fim, ainda ressaltamos que o profissional que atua com negociações internacionais deve buscar pelo seu aperfeiçoamento, além das empresas e dos governos assim como foi demonstrado, buscando ampliar este objetivo. Acreditamos que a formação do profissional do comércio exterior, tem de ter como base, diversos conhecimentos de várias áreas, ter ainda o domínio sobre diversos idiomas e culturas, mas não é só ter o conhecimento, é saber aplicar, levando em consideração a multiculturalidade para seguir o melhor caminho.

Enfim, entendemos que o profissional do comércio exterior tem de ter como característica a adaptabilidade e flexibilidade para enfrentar as questões multiculturais, sendo estes pontos, fatores importantes para o sucesso em negociações. Existe um alto potencial comercial de mercado entre Brasil e França e para otimização dessa potencialidade, recomendamos ênfase em uma melhor gestão, estratégia e ações práticas das empresas, somadas a políticas de governo e maior especialização em comércio exterior para profissionais que atuam ou desejam atuar na área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**A BÍBLIA SAGRADA**, edição revista e corrigida, tradução de João Ferreira de Almeida. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 1969.

ABÍLIO, Maria. **Globalização: características mais importantes**. 5 F.(Artigo) - Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora. Macaé-RJ. Disponível em:<[http://fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed\\_artigo1.pdf](http://fsma.edu.br/visoes/ed03/3ed_artigo1.pdf)>. Acesso em 07 de agosto de 2018.

ACUFF, Franck L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1998, 355p.

**Aduaneiras cursos e treinamentos**. Disponível em:<<https://cursos.aduaneiras.com.br/>>. Acesso de 08 de novembro de 2018.

Agência EFE. **Brasil, Rússia, China e Índia lideram medidas protecionistas, segundo EU**. Disponível em:<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2017-06/brasil-russia-china-e-india-lideram-medidas-protecionistas-segundo-ue>>. Acesso em 15 de agosto.

ALVAREZ, Marcos César. **Cidadania e direitos num mundo globalizado**. Perspectivas, São Paulo, n. 22, 95-107, 1999.

AMADO, Gilles. **Como detectar o perfil do negociador e estilos de comportamento**. Tendências do Trabalho, 1987.

BACKES, Carmen. **O que é ser Brasileiro**. 2000. 153f. Dissertação de mestrado- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

**Banco do Brasil, cursos e eventos em negócios**. Disponível em:<[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/comercio-exterior/capacitacao-em-negocios-internacionais#](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/comercio-exterior/capacitacao-em-negocios-internacionais#/)>. Acesso em 08 de novembro de 2018.

BARACHO, José Alfredo de Oliveira. **Teoria geral da cidadania, a plenitude da cidadania e as garantias constitucionais e processuais**. Saraiva. 1994, p.1.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo: A Experiência Vivida**. Trad. Sérgio Milliet. Vol 2. São Paulo: Difusão Europeia do livro, 1967.

BERLEW, David; E.; MOORE, Alex; HARRISON, Roger. **The Positive Negotiation Program**. MA, USA: Situation Management Systems, 1984.

BETTINI, Lúcia Helena Polleti. Et al. **Direitos Humanos: proteção e promoção**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAMPOMORI, Maurício José Laguardia. **O que é avançado em cultura**. In: BRANDÃO, Carlos Antônio Leite (Org). A república dos saberes: arte, ciência, universidade e outras fronteiras. Belo Horizonte: Ed.da UFMG, 2008.

CANDAU, V. M. **Direitos humanos, educação e interculturalidade: as tensões entre igualdade e diferença**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 13, n. 37, p. 45- 56, 2008.

CANEN, Ana; OLIVEIRA, Angela M. A. de. **Multiculturalismo e currículo em ação: um estudo de caso**. Rev. Bras. Educ., Dez 2002, no.21, p.61-74. ISSN 1413-2478. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n21/n21a05.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2018.

CANEN, Ana; XAVIER, Giseli Pereli de Moura. **Multiculturalismo, pesquisa e formação de professores: o caso das Diretrizes Curriculares para a Formação Docente**. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Set 2005, vol.13, no.48, p.333-344. ISSN 0104-4036. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n48/27553.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2018.

CARDIM, Carlos; GUIMARÃES, Samuel (Orgs.). **França: Visões Brasileiras**. Brasília: IPRI/FUNAG, 2003. Disponível em:<[http://funag.gov.br/loja/download/224-Franca\\_Visoos\\_Brasileiras.pdf](http://funag.gov.br/loja/download/224-Franca_Visoos_Brasileiras.pdf)>. Acesso em 02 novembro de 2018.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed.. São Paulo: Pearson, 2006.

CNI. **Fórum Econômico Brasil França**. 2016. Disponível em:<<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/eventos/forum-economico-brasil-franca/>>. Acesso em 31 de outubro de 2018.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Os franceses**. 2ª ed. São Paulo: Contexto, 2013.

CONCEITOS, Ed. **Comércio**. São Paulo: Editorial Conceitos,2015. Disponível em:<<https://conceitos.com>>. Acesso em 6 de agosto de 2018.

CRAIG, J.; GRANT, R.. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CUNHA, Helena. **GESTÃO CULTURAL: CONSTRUINDO UMA IDENTIDADE PROFISSIONAL**. III ENECULT – Terceiro Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. FACOM/UFBA, 2007. Disponível em:<<http://www.cult.ufba.br/enecult2007/MariaHelenaCunha.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2018.

**Cursos e eventos do ABRACOMEX**. Disponível em:<<https://www.abracomex.org/cursos/cursos-gratuitos>>. Acesso em 08 de novembro de 2018.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Direitos humanos e cidadania**. Moderna, São Paulo, 2004.

- DALT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DOBLINSKI, Suzana. **Negócio fechado: guia empresarial de viagens**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DOMINGUÊS, Petrônio. **Movimento Negro Brasileiro: alguns apontamentos históricos**. 2007, 23 f. Artigo - disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/tem/v12n23/v12n23a07.pdf>> . Acesso em 08 de agosto.
- DRESSLER, David; CARNS, Donald. **Sociologia: o estudo da interação humano**. Rio de Janeiro: Interciência.
- EDINIR. Madza. **A brazilian view on global citizenship education**. 2015. Disponível em: <<http://www.globaleducationmagazine.com/brazilian-view-global-citizenship-education/>>. Acesso em 10 de agosto de 2018.
- Estadão. **Mc Donald's abre sua primeira loja vegetariana do mundo na Índia**. Disponível em: < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mcdonalds-abre-sua-primeira-loja-vegetariana-do-mundo-na-india,181959e>> . Acesso em 20 de agosto de 2018.
- EDWARD B. TAYLOR, D.C.L., L.L.D., D.R.S.. **PRIMITIVE CULTURE**. VOL 1. London, 1920. Disponível em: <<https://archive.org/stream/primitivculture01tylouoft#page/2/mode/2up>> . Acesso em 25 de agosto de 2018.
- FERNANDES, Daniela. **Como fazer uma gestão eficiente do seu negócio**. 2018. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/como-fazer-uma-gestao-eficiente/>>. Acesso em 06 de novembro de 2018.
- FIRJAN. **FIRJAN leva empresários para o Fórum Econômico Brasil- França**. 2014. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/noticias-1/firjan-leva-empresarios-para-o-forum-economico-brasil-franca.htm?&IdEditoriaPrincipal=4028818B46EEB3CD0147276DBF7865ED>>. Acesso em 31 de outubro de 2018.
- FRANCO, C. G. S. **Negócios internacionais**. Varginha: GEAD-UNIS/MG, 2010.
- FRENCH RADAR. *Quelle est la réputation des français à l'étranger*. 2016. Disponível em: <<https://www.frenchradar.com/quelle-reputation-francais-etranger%E2%80%89/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.
- FREYRE, Gilberto. **Casa-Grande & Senzala**. 50ª edição. Global Editora. 2005/1933.
- GAUTIER, Alexia. *Ce que l'on pense des Français à l'étranger*. 2010. Disponível em: <<https://www.planet.fr/france-ce-que-lon-pense-des-francais-a-letranger.19537.1607.html>>. Acesso em 28 de outubro de 2018.
- GELLNER, Ernest. **Nacionalismo e Democracia**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1981.
- GODINHO, Wagner Botelho; MACIOSKI, Juliana Maria Kluppel. **Estilos de negociação: a maneira pessoal de realizar negócios internacionais**.

GOMES, Miguel Vieira de Campos C. **Fatores que influenciam a negociação internacional: caso português.** 2013. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade católica Portuguesa, Lisboa.

GONÇALVES, Vinicius. **Gestão De Empresas Em 7 Etapas Eficazes.** Disponível em:< <https://novonegocio.com.br/lideranca-e-gestao/gestao-de-empresas/>>. Acesso em 04 de novembro de 2018.

GUIDO, A. L. B.; LIMA, R. T.. **Empresas transnacionais e internacionalização: uma análise bibliométrica dos termos.** Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, p.83-96, 2012.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** São Paulo: DP&A Editora, 2003.  
HERSKOVITS, Melville Jean. **Antropologia cultural.** São Paulo: Mestre Jou, 1963.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOBBSAWM, E. J. **A era das revoluções.** 9.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil.** 1ª edição. São Paulo: José Olympio, 1936.

HORA, Fernanda. **O que é Comércio Exterior – introdução, conceito e mercado de trabalho.** 2018. Disponível em:< <https://portogente.com.br/portopedia/101829-o-que-e-comercio-exterior-introducao-conceito-e-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 02 de novembro de 2018.

IANNI, Octavio. **A sociedade global.** 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

JOHANSEN, Igor. **A visão de um estrangeiro sobre o Brasil.** 2013. Disponível em:<<https://demografiaunicamp.wordpress.com/2013/11/23/a-visao-de-um-estrangeiro-sobre-o-brasil/>>. Acesso em 15 de outubro de 2018.

JUNG, Carl . G. **Tipos Psicológicos.** Petrópolis: Vozes, 1991.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento.** Rio de Janeiro: COP Editora Ltda., 1988.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico.** 16ª ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2003.

LAURENT, Louis. **Como conduzir discussões e negociações.** São Paulo: Nobel, 1991.

LIMA, Miguel. Marketing Internacional; IN: LANZANA, Antonio E.T.(et al). **Gestão de negócios internacionais.** 1ª. Ed., São Paulo, 2006.

MANFRÉ, Maurício. **Manual de Gestão do Comércio Internacional Fundamentos, Estratégia & Ações.** 1ª Ed., Brasília, 2009.

MARCONDES, Odino. **Como chegar a excelência em negociação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MARQUES, Eduardo. **O PERFIL DO NEGOCIADOR NAS EMPRESAS**. 2002. 74f. Dissertação de mestrado- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARTINELL, Alfons. *Gestión cultural y procesos de profesionalización*. Texto enviado via correspondência eletrônica, Espanha, 2003.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. Atlas: São Paulo, 2006.

MATIAS, Eduardo Felipe P. **A humanidade e suas fronteiras: do estado soberano à sociedade global**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

MCLAREN, Peter. **Multiculturalismo crítico**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2000.

MDIC. **Princípios da OMC**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/1886-omc-principios>>. Acesso em 02 de novembro de 2018.

Medeiros, Renata. **Como os gringos pensam que os brasileiros são**. 2016. Disponível em: <<https://segredosdomundo.r7.com/como-os-gringos-pensam-que-os-brasileiros-sao/>>. Acesso em 01 de outubro de 2018.

MELO, Ana. **Formação do Gestor Cultural**. 2010. 13f. Dissertação de curso de especialização - USP e CELACC, São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://paineira.usp.br/celacc/sites/default/files/media/tcc/187-621-1-PB.pdf>>. Acesso em 09 de novembro de 2018.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

**Moeda**. Disponível em: <<https://politicamonetaria.webnode.com.br/moeda/>>. Acesso em 06 de agosto de 2018.

MRE; DIC. **O acesso das exportações brasileiras ao mercado europeu : o caso da França**. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 2015. Disponível em: <[http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/estudos/AcessoDasExportacoesBrasileirasCasoFranca\\_site.pdf](http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/estudos/AcessoDasExportacoesBrasileirasCasoFranca_site.pdf)>. Acesso em 31 de outubro de 2018.

MRE, DPR e DIC. **Sumário Executivo das relações comerciais com o Brasil, Brasil x França, Guia de Comércio Exterior e Investimento**. 2016. Disponível em: <

<https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/pdf/SUMFrancaOUT2016.pdf>>. Acesso em 01 de novembro de 2018.

NIEMEYER, Carolina. **Contestando a governança global: a Rede Transnacional de Movimentos Sociais Via Campesina e suas relações com a FAO e OMC**. 2006. 190 f. Monografia (Mestre em Relações Internacionais)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2006. [Orientador: Prof. José María Gómez]. Disponível em:<<https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.9463>>. Acesso em 06 de agosto de 2018.

OECD. BRASIL. Disponível em:<<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/bra/>>. Acesso em 18 de outubro de 2018.

OECD. FRANÇA. Disponível em:<<https://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/fra/>>. Acesso em 30 de outubro de 2018.

Portal MDIC. **Potencial do Agronegócio é destaque na 5ª edição de Fórum Econômico Brasil – França**. 2017. Disponível em:< <http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/2930-potencial-do-agronegocio-e-destaque-na-5-edicao-de-forum-economico-brasil-franca>>. Acesso em 31 de outubro de 2018.

PORTER, M. E. *What is Strategy?*. Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996. Disponível em:<[https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)>. Acesso em 07 de novembro de 2018.

PRADO JR., Caio. **Evolução Política do Brasil**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1933.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

RICHIE, Sophie. *Comment sont vus les Français à l'étranger?*. 2012. Disponível em:<<http://www.madmoizelle.com/francais-vus-a-letranger-63348>>. Acesso em 29 de outubro de 2018.

SÁNCHEZ CANO, Javier. **El proceso de articulación de las autoridades locales como actor político y el sistema de Naciones Unidas**. Agenda ONU, Anuario de la Asociación para las Naciones Unidas en España, n. 6, 2005.

**Significado de escambo**. Disponível em:<<https://www.significados.com.br/escambo/>>. Acesso em 6 de agosto de 2018.

**Significado de RH**. Disponível em:<<https://www.significados.com.br/rh/>>. Acesso em 09 de novembro de 2018.

SCHENKEL, Laura. **Estrangeiros listam dez exemplos que o Brasil poderia exportar**. Jornal Noroeste News, p. 6, 2014. Disponível em:<<http://www.noroestenews.com.br/846/846.pdf>>. Acesso em 14 de outubro de 2018.

SCHOONMAKER, Alan N. *Negotiate to win: gaining the psychological edge*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1989.

SPARKS, Donald B. **A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha**. São Paulo: Nobel, 1992.

SOLOMON, M.R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TURELLA, Monia. **Os três pilares de uma gestão eficaz**. 2014. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-tres-pilares-de-uma-gestao-eficaz/81138/>>. Acesso em 03 de novembro de 2018.

Wikipedia Brasil. Disponível  
em:<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:BRA\\_orthographic.svg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:BRA_orthographic.svg)>. Acesso em 17 de outubro de 2018.

Wikipedia França. Disponível  
em:<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:France\\_in\\_European\\_Union.svg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:France_in_European_Union.svg)>. Acesso em 30 de outubro de 2018.