

# Prefácio

E se chega à marca da primeira década da implementação, na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI), o pioneiro no Brasil e na América Latina! Um curso original, que vem atender às demandas contemporâneas de formação universitária para um mercado de trabalho exigente de uma multiplicidade de qualidades profissionais, não somente técnicas, mas também humanas, sociais, linguísticas, culturais, criativas, propositivas. O LEA da UESC foi o primeiro fora do seu berço – o território francês – numa experiência extraordinária de construção multidisciplinar e internacionalizada, bem coerente com o cenário global do nosso tempo e, particularmente, com as demandas da nossa zona de inserção regional. O dever de memória exige, em tal ocasião, que se evoquem algumas balizas dessa trajetória.

Em outubro de 1998, a Conferência Mundial sobre Educação Superior, realizada pela Unesco em Paris, produziu a *Declaração mundial sobre a educação superior no século XXI*, cujas ideias de base incluíam transdisciplinaridade, flexibilização, cooperação e mobilidade internacionais, diálogo intercultural, aproximação entre formação acadêmica e necessidades da sociedade, entre outras que deveriam caracterizar a universidade no novo milênio, em consonância com as novas realidades advindas das inovações tecnológicas e do processo de mundialização que já então se intensificavam de forma inédita, alterando substancialmente os dados da fabulosa história da humanidade.

Foi nesse contexto e com essas inspirações que a UESC, num momento excepcionalmente dinâmico do seu percurso, deu início, em 1999, ao projeto de criação do curso de LEA,

uma proposta arrojada gerada a partir de um encontro frutífero entre atores do curso de Letras com professores conferencistas franceses convidados para o *Fórum Internacional de História e Cultura no Sul da Bahia: os povos na formação do Brasil*, que a jovem universidade sul-baiana promovia naquele ano por conta do calendário alusivo aos 500 anos da chegada dos europeus ao litoral da Bahia, oportunizando, com o evento, a ampliação de seus canais de diálogos internacionais.

Naquela circunstância, a interlocução entre docentes da UESC, da Universidade de La Rochelle (ULR) e representação diplomática francesa identificou zonas de interesse recíproco entre as duas instituições acadêmicas que apresentavam semelhanças de porte, áreas do conhecimento e comprometimento regional. Começou-se por esboçar um convênio de cooperação geral que acabou evoluindo para a ideia da criação do curso de LEA na UESC a partir do modelo recém-implantado na ULR, uma jovem universidade pública francesa que oferecia uma versão original do curso de LEA, atualizando essa formação criada na França, nos anos 1970, ao propor duas linhas de estudos por critério geopolítico, uma ligada à região Ásia-Pacífico e outra às Américas, esta última incluindo, em sua grade, a Língua Portuguesa do Brasil e a cultura brasileira, além das línguas inglesa e espanhola e suas respectivas culturas.

Por um lado, o LEA da ULR estava buscando abrir novas parcerias com universidades estrangeiras onde seus estudantes pudessem fazer estágios e intercâmbios, entre outras atividades acadêmicas; por outro, a UESC pensava na renovação e otimização da capacidade instalada das línguas estrangeiras do tradicional curso de Letras e se encontrava num momento de expansão de suas áreas de cobertura com a implantação de algumas graduações, adaptadas às novas possibilidades de desenvolvimento regional como Comunicação, Medicina, Engenharia de Produção. Um setor de relações internacionais começava

então a se montar. No âmbito da região, face à falência da monocultura do cacau naquele final de século, a saída era a diversificação econômica esboçada com projetos de polos de informática e confecções em Ilhéus, calçados e a Nestlé em Itabuna, além de investidas para dar novas formas e sentidos para o turismo.

Entre 1999 e 2003 – até a entrada da primeira turma no LEA da UESC – o percurso foi bastante movimentado e rico. Do acordo geral de cooperação interuniversitária com a ULR, chegou-se a um termo aditivo específico para a criação desse curso, na época totalmente desconhecido no Brasil, com a aprovação da proposta pela plenária do Departamento de Letras e Artes que disponibilizou uma comissão para fazer os primeiros estudos, observando os recursos já existentes na Universidade. Tendo em vista o caráter multidisciplinar da formação, seguiu-se uma segunda comissão multidepartamental com a participação de docentes de Direito, Administração, Economia, entre outros, além do envolvimento direto da Assessoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Graduação, Mestrados.

O projeto político-pedagógico final aprovado pelo Conselho Superior em meados de 2002 foi fruto de muitas cabeças e mãos que trabalharam incansavelmente. De fato, durante esses a nossa UESC centralizou um intenso calendário de reuniões e *workshops*, não apenas com seus docentes advindos de diversos departamentos, as comitivas de professores de La Rochelle e adidos culturais educativos franceses, mas, também, com convidados de algumas universidades brasileiras e sul-americanas interessadas em implantar o curso – o que só começou a se concretizar recentemente. A UESC saiu na frente: naquele intervalo de tempo já avançavam alguns intercâmbios de alunos e professores, em níveis de graduação e pós-graduação, efetivados nas duas direções, e foi iniciado um projeto comum de pesquisa na área de História.

A parceria privilegiada com a ULR tem um papel importante na consolidação do curso ao longo desses dez anos. A UESC vinha recebendo seis estudantes do LEA daquela universidade e, a partir de 2002, começou a enviar o mesmo número de alunos para estágio semestral de vivência linguística, num programa financiado com recursos públicos do *Département de La Charente Maritime* (equivalente a um estado, no Brasil), em cujo território se encontra o município de La Rochelle. Esse intercâmbio regular, depois completado por outras iniciativas mais eventuais, assegurou a materialização dos propósitos de base do projeto pedagógico do curso e, sem dúvida, foi um marco fundamental do processo de internacionalização da UESC.

No percurso dessa década, como era de se esperar, as experiências vividas por alunos, professores e gestores do LEA-NI apontaram para a necessidade de ajustes e atualizações que vêm reconfigurando o perfil original do curso. Agora ele não é o único fora da França: já conta com alguns coirmãos no Brasil e em outros espaços, favorecendo interlocuções em redes, que se organizam em âmbito nacional e internacional. Egressos dão conta de seus destinos profissionais com relatos que indicam os pontos fortes da formação – assim como algumas dificuldades com que se defrontam. Assim é que a revisão recente da grade curricular vem redirecionando o LEA, mas sem perder de vista a natureza primeira do curso que é a de preparar jovens multiperfomáticos prontos a atuar em um grande leque de funções que exijam saberes amplos a partir do tripé línguas-culturas-organizações.

A seleção dos artigos apresentados a seguir, vindos de um conjunto já substancial de produções acadêmicas principalmente sob a forma de trabalhos de conclusão de curso (TCC), é uma amostra da trajetória histórica referida. As pesquisas que geraram os textos oferecidos aqui à leitura indicam algumas das inúmeras possibilidades de aplicação

da formação multidisciplinar dos nossos estudantes. Do campo mais clássico da diplomacia, passando pelo domínio das organizações em termos de internacionalização e gestão intercultural, pelas áreas da logística, da comunicação linguística e do turismo, chegando às reflexões sobre o perfil do "negociador internacional", esses trabalhos revelam curiosidades e interesses que se coadunam com aqueles ideais dos primórdios dessa construção, renovados numa dinâmica constante de abertura de caminhos promissores.

Profa. Jane Kátia Mendonça Badaró Voisin  
Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC  
Ilhéus - BA,  
Setembro, 2015

# Sumário

## **Introdução**

### **O negociador internacional plurilíngue: desafios contemporâneos**

Tatiany Pertel Sabaini Dalben

Ticiano Grecco Zanon Moura .....17

## **Parte I**

### **Grandes alunos, valiosas contribuições**

#### **A interface profissional do negociador internacional e a influência do inglês no mercado globalizado**

Vitor Luiz Silva de Oliveira .....47

#### **Interculturalidade nas organizações: reflexões sobre treinamento e desenvolvimento intercultural**

Beatriz Oliveira Mendes .....79

#### **A Tradução e a comunicação intercultural como elementos intermediários nas negociações internacionais de sucesso**

Ítalo Cabral de Melo ..... 103

#### **Teorias de internacionalização produtiva: como e por que se internacionalizar?**

Vitor Pinto Figueiredo ..... 129

#### **Gestão infraestrutural do setor portuário baiano: perspectivas para o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro**

Mariana Santos Silveira ..... 155

#### **Análise da qualidade dos serviços prestados aos turistas no quarteirão Jorge Amado, na cidade de Ilhéus, Bahia**

Larissa Mello do Nascimento ..... 183

#### **O papel da paradiplomacia nas relações internacionais: a ascensão das unidades subnacionais em um contexto mundial globalizado**

João Lucas Ijino Santana ..... 209

## Parte II

**Passo a passo, construindo história: Relatos de egressos sobre suas experiências com o curso LEA**

### **Monique Silva Costa**

Graduada pelo curso LEA-NI – UESC em 2008 ..... 233

### **Eduardo Shigueo Fujikawa**

Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2009..... 237

### **Rubens José da Silva Junior**

Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2010 ..... 241

### **Aroldo José Dias Junior**

Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2011 ..... 245

### **Rodrigo Seixas Pereira Barbosa**

Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2011 ..... 247

### **Juliana Ramos Ferreira**

Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2012 ..... 251

### **Lara Elias Gesteira**

Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2012 ..... 255

### **Rodrigo dos Santos Mota**

Graduado pelo curso LEA-NI – UESC em 2012 ..... 259

### **Débora Almeida Nascimento dos Santos**

Graduada pelo curso LEA-NI – UESC em 2013 ..... 263

### **Fabiana Carneiro Silva de Holanda**

Graduada pelo curso LEA-NI – UESC 2013 ..... 265

**Sobre os autores** ..... 267

# Introdução

## **O negociador internacional plurilíngue: desafios contemporâneos**

**Tatiany Pertel Sabaini Dalben**  
**Ticiano Grecco Zanon Moura**

Houve um tempo em que as grandes barreiras que impediam ou dificultavam as transações comerciais, internacionalmente, eram construídas pelo tempo e pela distância. Atualmente, os obstáculos são reforçadamente construídos pela falta de conhecimento multicultural e/ou plurilinguísticos. Neste trabalho, buscamos argumentar em favor do aproveitamento, pelas empresas e instituições, de um profissional que poderia auxiliá-los a superar tais obstáculos e, eficientemente, tirá-las do isolamento mercadológico: o negociador internacional, também conhecido por diplomata corporativo.

Tal profissional, formado sob a égide das línguas estrangeiras, desenvolve sua mentalidade global através de conhecimentos interdisciplinares diversos, para os quais as línguas estariam sempre à disposição, com os quais poderiam auxiliar as empresas a estruturar suas políticas externas corporativas, compreender o mercado local e abrir possibilidades de atuação no mercado internacional.

Para tanto, objetiva-se especificamente: i) verificar como a globalização tem reforçado a necessidade de busca por parte de empresas de uma maior competitividade, de forma que possam se tornar mais bem sucedidas. Veremos como isso ocasionou um incremento no volume



das negociações internacionais e, conseqüentemente, a necessidade da contratação de um agente capaz de liderá-las; ii) compreender como as competências linguística e intercultural passaram a ser ferramentas imprescindíveis da negociação; iii) depreender como o negociador global consegue cumprir com essa nova dinâmica através do desenvolvimento de competências como capacidade de interação com vários atores instantaneamente, com perfis, posições e línguas diferentes; iv) caracterizar o perfil do profissional diplomata corporativo ou empresarial e o desenvolvimento da sua mentalidade global (global mindset); v) verificar de que forma o domínio de várias línguas pode ser um minimizador de problemas nas negociações interculturais a partir do momento em que possibilita expandir as oportunidades de comunicação com o mundo, e; vi) avaliar como o Brasil, ao formar profissionais negociadores internacionais plurilíngues, pode aumentar os processos de internacionalização das suas empresas, bem como incrementar a sua participação em fóruns de debates com o intuito de promover a paz mundial e a qualidade de vida dos povos.

## **Incremento das negociações internacionais e a necessidade de um gestor global**

Não há um consenso entre as datas atribuídas ao início da globalização, pois se entende que sobre ela decorrem diferentes focos de abordagens. Os autores que compreendem a globalização como um processo que envolve fenômenos econômicos são os que a consideram em sua origem mais remota. O Fundo Monetário Internacional, por exemplo, define globalização como

[...] aumento da interdependência econômica entre países através do crescimento do volume e da variedade de transações transfronteiras em mercadorias, serviços e fluxos internacionais de capitais, e também através de uma difusão mais rápida e extensa de tecnologia (apud MITCHELL, 2000, p. 37, tradução das autoras)<sup>1</sup>.

De outro lado, os que acreditam que a globalização seja um processo com espectro cultural, comunicacional, são os que atribuem a ela origem mais recente. Para estes, a globalização é um processo que potencializa as diferenças, expõe constantemente cada cultura às outras e contrapõe identidades antes desconhecidas (MARTÍN-BARBERO, 2003).

Independentemente da abordagem analisada, entende-se que a globalização é um fenômeno social complexo e multifacetado, com dimensões sociais, culturais, políticas, jurídicas e religiosas, em relação à qual ainda não existe uma uniformidade teórico-conceitual, explica Santos (2005). Quando avaliada de forma objetiva, pode-se defini-la como o incremento dos fluxos de bens e serviços entre nações, e também como mudanças nas forças produtivas mundiais, ressaltando, assim, o papel da competitividade para um melhor desempenho das empresas, por meio da prática eficiente de tecnologia, inovação e produtividade.

Conforme colocam Vasconcelos et al. (2008, p. 6), a não implementação dessa conduta gerará um “isolamento mercadológico”. Portanto, competitividade é resultado de um “processo integrado, complexo e dispendioso” e, assim, perpassa não só pelo conhecimento do mercado alvo,

---

1 “[...] the growing economic interdependence of countries worldwide through increasing volume and variety of cross-border transactions in goods and services and of international capital flows, and also through the more rapid and widespread diffusion of technology”.

mas também por outras variáveis, tidas, por vezes, como inimagináveis de acontecer, a partir do momento em que devem ser considerados os interesses locais dos mercados nos quais a empresa atua.

Na medida em que não há como se ter uma estratégia de competitividade global, realizar ações para obter vantagem competitiva em um determinado local pode significar um erro de estratégia quando aplicado em outro. A globalização, dessa forma, traz às empresas a vantagem das rápidas conexões, através das tecnologias de comunicação e dos meios de transporte. A fim de terem melhor atuação nos mercados, as empresas usufruem dessas facilidades para chegar mais facilmente aos mercados consumidores, devendo ser, conseqüentemente, mais atuantes nas negociações internacionais.

Assim sendo, segundo Acuff (1998), nunca na história necessitou-se de tanta capacitação em negociação internacional como atualmente. Cabe ressaltar que o processo de negociação é algo complexo, pois envolve pessoas e comportamento humano, o que pode conferir-lhe grande dose de imprevisibilidade e subjetividade. Além do mais, não devemos deixar de citar o conhecimento cultural, a parte invisível de uma negociação, para que não sejam levadas hipóteses errôneas sobre e/ou para o outro lado, tais como: criação de estereótipos e o gerenciamento de emoções durante o processo negocial. Como bem nos ensina Bakhtin (1979/2003, p. 26),

[o] que na vida, na cognição e no ato, designamos como **objeto determinado**, não recebe sua designação, seu rosto, senão através da nossa relação com ele: **é nossa relação que determina o objeto e sua estrutura** e não o contrário (grifos nossos).

Ou seja, nosso tratamento receptivo, respeitoso e compreensivo do outro é que nos mostrarão algumas de suas características, possíveis de serem identificadas.

Seguindo o pensamento bakhtiniano, no qual a palavra está sempre carregada de um sentido ideológico ou vivencial, Fischer e Ury (1985, p. 10) concebem a comunicação como um momento em que a informação é trocada e compreendida com o objetivo de influenciar o comportamento. Para eles, a “negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”.

Neste sentido, as competências linguística e intercultural, conforme será discutido mais amplamente no próximo tópico, quando aplicadas como instrumentos fundamentais da negociação, tornam-se de extrema importância para as exigências do mundo atual, uma vez que a negociação é fruto da interação social. Esta, por sua vez, é formada por relações interindividuais e intergrupais que se constituem sob a força de variados interesses, conforme explicitam Lax e Sibenius (1986).

O negociador, portanto, deve estar ciente das características do mundo globalizado, das diferenças individuais e coletivas, e da capacidade de cada sujeito de apresentar a palavra ideológica de forma que possa alcançar determinados objetivos. Para tanto, deve se preparar para assumir tal função na sociedade, pois, como nos ensinam Lessa, Carvalho e Pessoa (2008),

[...] pode-se admitir que a função de negociador não seja uma capacidade nata, tornando necessária uma adequada preparação, em que as habilidades que o indivíduo já possui possam ser desenvolvidas, aprimoradas e reforçadas; e aquelas em que ele apresenta alguma deficiência são aprendidas, fomentadas e treinadas, para que possa haver maior possibilidade de atingir o objetivo pretendido (LESSA; CARVALHO; PESSOA, 2008, p. 1).

Na era da diversidade e da facilidade de interação, as transações entre os países, tanto os desenvolvidos quanto os em desenvolvimento, passaram a ocorrer com um significativo número de atores e com grande constância. A dinâmica exigida é que a organização se estruture sob essa perspectiva, atendendo a todas as demandas de *stakeholders*<sup>2</sup>, como consumidores, ativistas sociais e ambientais, mídia, empregados, governos, dentre outros. Para Steger (2009), as empresas, em grande parte, ignoram esse novo ambiente que exige o manejo com grande número de atores e perdem enormes somas de dinheiro por conta disso, pois para o autor: “A lua de mel para as empresas internacionais acabou” (tradução das autoras)<sup>3</sup>. E complementa:

[...] a globalização faz com que [...] os negócios tornem-se muito mais fragmentados, parcialmente hostis, imprevisíveis, oportunistas, exigentes, particularmente midiáticos e difusos (STEGER, 2009, p. 20, tradução das autoras)<sup>4</sup>.

Começar e manter um negócio no exterior não é uma tarefa fácil e exige conhecimento de detalhes, como os fatores culturais, de mercado, políticos. Estes, muitas vezes são desconhecidos pelos empresários. O profissional capaz de suprir a lacuna das empresas, aumentar suas vantagens competitivas e empreender esforços na busca de um diferencial é aquele com suporte linguístico, não só em língua materna, mas também em outros idiomas, compreendidos esses como ferramenta de trabalho para fins específicos, e

---

2 *Stakeholders* são todas as partes interessadas: indivíduos ou entidades que têm interesse na organização, que podem afetá-la ou ser afetados por ela.

3 “The ‘honeymoon’ for global companies is over” (STEGER, 2009, p. 38).

4 [...] globalization makes [...] business much more fragmented, partly hostile, unpredictable, opportunistic, demanding, notably media-driven, and more diffuse (STEGER, 2009, p. 20).

dotado de técnicas de negociações. A ideia é que esse profissional, com capacidade para assessorar, mediar e coordenar, participe do planejamento, da elaboração e da execução de ações que impliquem os diversos tipos de diálogo, troca e intercâmbio internacional, de natureza comercial e não-comercial, no contexto das organizações contemporâneas.

Denominado Diplomata Corporativo, o novo perfil de profissional exige mais do que a habilidade para falar vários idiomas ou ter uma visão especializada do negócio. [Ele deve possuir um] forte poder de negociação e amplos conhecimentos econômicos, financeiros e tecnológicos [...] (RIVERA; CASSANO, 2009, p. 15).

Entende-se que a diplomacia empresarial faça com que a empresa tenha maior capacidade estratégica e esteja mais bem preparada para lidar com um ambiente volátil, hostil e fragmentado. Para Pfeifer (2009, p. 1), o diplomata corporativo “é o novo ator que milita na interface internacional, um mercador sofisticado que realiza transações comerciais para as empresas”.

O termo diplomacia é mais utilizado para definir ações ligadas às relações de Estados e de Governo. Para o Oxford Dictionaries (2014), são sinônimos de diplomacia: “*statesmanship, statecraft, negotiation(s), discussion(s), talks, dialogue, international relations, foreign affairs*”. Portanto, o termo “Diplomacia Corporativa” apresenta-se como contraponto para fugir do termo diplomacia voltado apenas para questões tradicionais, conforme veremos neste trabalho.

De acordo com Guimarães (2009), o diplomata corporativo tem como função estratégica dentro do organograma da empresa e tende a sofrer menos com crises, no mercado de trabalho, por conta de conjunturas econômicas ruins, pois será ele, em grande parte, responsável por pensar em

alternativas de busca de novas oportunidades/mercados, a partir do momento que tem, como uma das suas principais características, a sua atuação sistêmica.

Por esse motivo, cresce a demanda por diplomata corporativo, um profissional de mentalidade global (*global mindset*) e com um grande conhecimento sobre o conceito de interculturalidade, capaz de identificar e explorar oportunidades em ambientes cada vez mais globalizados. O desenvolvimento da mentalidade global (*global mindset*) como se apresenta de suma importância para que as empresas consigam atuar em um ambiente cada vez mais complexo. Esse tipo de gestor global tem habilidades e conhecimentos integradores e globais. Reis e Fleury (2010) colocam que não há uma definição única sobre esse conceito, mas entendem que uma empresa que possui ou prioriza a formação de profissionais *global mindsets* possui um dos principais ingredientes que formam a inteligência organizacional, pois, cada vez mais, se exige uma atuação global e uma resposta local. Assim, o *global mindset*, segundo Reis e Fleury (2010, p. 3), “refere-se a determinadas lentes empregadas para interpretar a realidade, decodificando-a, dando-lhe sentidos” e possui algumas perspectivas de análise, a saber:

- a) a **perspectiva cultural** que vislumbra basicamente a diferença de culturas na hora de se globalizar o negócio;
- b) a **perspectiva estratégica** que prioriza as características de um negociador que consegue ter respostas, estratégias organizacionais e locais frente à integração mundial; por fim,
- c) a **perspectiva multidimensional** que integra a cultural com a estratégica.

A combinação entre o estudo da língua e da cultura com conhecimentos de história, economia, administração e finanças, direito, dentre outros, é imprescindível, pois seria inútil saber a língua de um país sem conhecer o perfil negociador

dos seus interlocutores. Para Barbosa (2003), são requisitos para se tornar um diplomata corporativo:

- a) ser fluente em pelo menos dois idiomas, um deles o inglês;
- b) ter experiências internacionais por meio de estudos em outros países;
- c) ser capaz de se articular bem; e estar bem informado sobre as questões internacionais.

Para Marcelo Guedes, coordenador do curso de Relações Internacionais da ESPM, no Rio de Janeiro, em entrevista a Amorim (2013, p. 1), “quanto mais línguas o profissional falar, mais chances tem de crescer e ampliar seu campo de atuação”.

A Organização das Nações Unidas (ONU) (2014) também vem valorizando esse tipo de profissional, por meio do concurso “Muitas línguas, um mundo”, que visa fortalecer a ideia de atuação conjunta entre educação e multilinguismo com a finalidade de promover maior interação entre os povos. O concurso tem como pano de fundo, ainda, a valorização do aprendizado de várias línguas, a produção de redações em uma das seis línguas oficiais da ONU (exceto a língua materna) como grandes propulsores da paz mundial e da formação do cidadão global. No concurso de 2014, houve uma brasileira vencedora e ela pontua sobre a carência de profissionais capazes de negociar com o mundo árabe, por conta da dificuldade idiomática e da falta de conhecimento da cultura oriental.

Martinelli, Ventura e Machado (2007) explicam que desde a época de Callières<sup>5</sup>, autor da obra “Como negociar com príncipes”, no século XVIII, a obrigatoriedade do negociador

---

5 CALLIÈRES, François de. **Como negociar com Príncipes**. Os princípios clássicos da diplomacia e da negociação. São Paulo: Campus, 2001.



em falar pelo menos a língua universal<sup>6</sup> é imperativo, além de possuir uma cultura interdisciplinar que facilite o contato com outras pessoas. Para Lessa, Carvalho e Pessoa (2008), Callières apresentou uma gama de ideias que ainda são inovadoras atualmente, através de um guia com diretrizes sobre diplomacia e técnicas de negociações.

A preparação de pessoas com esse perfil de negociador plurilíngue, portanto, é o caminho para a melhoria da competitividade da empresa, da região e do país, além de possibilitar o aumento do relacionamento entre os povos. Discorreremos, a seguir, sobre a necessidade de uma boa preparação linguística e intercultural desse negociador.

## **As competências linguística e intercultural do negociador internacional**

*Os limites de minha linguagem  
denotam os limites de meu mundo.*

(WITTGENSTEIN, 1961, p. 111)

Falar sobre o uso da língua nas negociações é da maior importância, uma vez que língua é uma ferramenta de trabalho, um veículo de transmissão de pensamentos, um instrumento de comunicação, uma das principais vias pelas quais o negociador internacional estabelece diálogo, especialmente quando se trata de profissionais *global mindsets*.

Muito frequentemente, um dos grandes problemas de negociações comerciais ou diplomáticas é a diversidade de línguas maternas envolvidas nos processos. Uma das soluções seria, de fato, que uma das partes falasse a língua

---

6 Entende-se por “língua universal” a língua da comunicação internacional. No caso dos tempos atuais, o inglês.

do seu interlocutor. Porém este estaria, sobretudo, em real desvantagem por utilizar essa língua como estrangeira, enquanto seu interlocutor a utilizaria como língua mãe. Outra possibilidade seria as partes envolvidas utilizarem um código linguístico neutro, uma língua considerada estrangeira a todas as partes. O resultado, provavelmente, seria uma negociação ‘às cegas’, onde nenhuma das partes possuiria uma proficiência adequada ou controle linguístico suficiente para levar a negociação adiante, causando sérios problemas de interpretação, ou até mal-entendidos. Existe ainda uma terceira possibilidade: a contratação de intérpretes. Mas esta também possui desvantagens, como o alto custo e o fato de que, muitas vezes, o intérprete não possui conhecimento suficiente das transações comerciais ou diplomáticas, sendo ineficaz pela falta de informações específicas que somente os envolvidos teriam.

Vemos, então, uma grande vantagem das empresas na contratação de um diplomata corporativo plurilíngue, formado em cursos de graduação que oferecem um currículo interdisciplinar voltado exclusivamente para as negociações internacionais, e, especialmente baseado intensivamente em formação plurilinguística, como é o caso do curso de Bacharelado em “Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais”. Dessa forma, além do conhecimento linguístico em vários idiomas, este profissional estará, sobretudo, apto a compreender a cultura da organização, as transações comerciais da empresa, e estará capacitado a perceber suas necessidades durante cada processo.

A formação plurilinguística pode ser uma das principais características do negociador, uma vez que, através dela, acessa-se o mundo. Para Crystal (2003, p. xiii), são dois os princípios linguísticos que nos possibilitam expandir as oportunidades de comunicação com o mundo:

- a) **multilinguismo**: um recurso que nos possibilita enxergar diferentes perspectivas, ter discernimento e alcançar um profundo entendimento da natureza da mente e do espírito humano;
- b) **língua comum de comunicação internacional**: um valioso recurso que nos permite criar possibilidades para a compreensão mútua, e provocar verdadeiras oportunidades de cooperação internacional.

Apesar de algumas pessoas conceberem estes dois princípios como contraditórios, para Crystal eles são complementares, formando dois lados da mesma moeda (CRYSTAL, 2003). Concordamos com o autor, e acreditamos que, em primeiro lugar, conhecer diversas línguas pode promover o conhecimento de identidades históricas, e, sobretudo, um clima de respeito mútuo, sendo a chave para abrir as portas para o início do processo de negociação, podendo significar uma forma de aproximação das partes envolvidas. Finalmente, ao adotar uma postura plurilinguística, o negociador amplia o leque de possibilidades e diminui as chances de um processo de negociação deixar de acontecer pela questão da disfunção linguística.

Em segundo lugar, além da necessidade do conhecimento de diversas línguas, é imprescindível que o negociador internacional conheça a língua franca<sup>7</sup>, uma forma de promover oportunidades culturais e um ambiente de inteligibilidade em nível internacional.

Na atualidade, a língua franca, ou seja, a língua da comunicação internacional é representada pela língua inglesa. Segundo Crystal (2003), cerca de 1,5 milhão de pessoas podem, de alguma forma, utilizar o inglês para se comunicar

---

7 Em poucas palavras, podemos dizer que uma língua franca é uma língua de contato entre pessoas que não compartilham a mesma língua materna (JENKINS, 2007, p. 1).

hoje. Isso significa dizer que  $\frac{1}{4}$  da população mundial está apta a usar o inglês como meio de comunicação, sendo que “[...] dois terços dos usuários desse fenômeno linguístico [...] seriam considerados não-nativos” (RAJAGOPALAN, 2005, p. 151). Além disso, cerca de 80% de toda a informação publicada na Internet é realizada em inglês (MITCHELL, 2000, p. 68).

Estamos entrando em uma fase, não inteiramente nova, dissimulada pelo sucesso do inglês em função das realizações políticas, culturais, econômicas e sociais de países que praticam essa língua. [...] Ela traduz o surgimento de uma nova relação de forças, que não é simplesmente *externa*, como era antes e continua a ser, mas *interior* a cada uma das sociedades presentes, a cada uma das empresas atuantes que tenham atingido um volume que as tornará – ou será capaz de torná-las – internacionais (RAJAGOPALAN, 2005, p. 21, grifos do autor).

Para Mitchell (2000, p. 69), seria tolo qualquer negociador supor que seus parceiros em negociação, independentemente de seus países de origem, pudessem falar inglês ao realizar negócios, mas se há uma possível língua em comum, essa é o inglês. Essa declaração nos deixa ainda mais certos da necessidade de adotar os dois princípios linguísticos de que nos informa Crystal, pois ser fluente em língua inglesa – a língua das negociações internacionais – é fundamental para qualquer diplomata corporativo, porém, caso haja deficiência por parte dos parceiros negociais, falar outras línguas pode significar um plano B, ou vice-versa.

Porém, cabe ressaltar aos negociadores plurilíngues que falar diversas línguas não é o suficiente para alcançar sucesso nas negociações internacionais. É necessário, em primeiro lugar, ter a consciência de que a linguagem envolve

bem mais do que palavras escritas ou faladas. Comunicação não-verbal, gestos, linguagem corporal, expressões faciais, tudo transmite uma mensagem. Sobretudo, deve-se criar um conhecimento linguístico amplo sobre cada uma das línguas, pois é importante ressaltar que geralmente o que pode causar desconforto e até insucesso nas negociações é o que você fala, como você fala e o que você não consegue expressar.

O filósofo austríaco Ludwig Wittgenstein ([1921]; 1961), na sua famosa obra *Tractatus Logico-Philosophicus*, discorre sobre a essência da linguagem e a estrutura do mundo de forma a considerá-los elementos em relação de paralelismo. Segundo ele, os problemas filosóficos surgem em resposta ao uso inadequado da linguagem, pois a questão seria de que forma traduzir a estrutura supostamente lógica do mundo em uma notação adequada. Assim, só haveria como fazê-lo através de um conhecimento da estrutura dos fatos. Na verdade, esse pensamento é posteriormente revisto pelo filósofo, quando se retrata através da publicação de um novo modelo que propõe, no lugar de regras lógicas e semânticas para construir proposições, simplesmente o uso da linguagem ordinária, que, tal como está, está em ordem, nascendo assim a noção de jogo de linguagem, que abala completamente o antigo paradigma estrutural e lógico.

De certa forma, algo de muito importante nos trazem as palavras de Wittgenstein (1961), expressas na epígrafe no início deste subcapítulo em especial, quando discorremos sobre o papel do negociador internacional, mais comumente denominado diplomata corporativo ou empresarial. Wittgenstein (1961), com as palavras acima – lembrando que a referência é somente uma das inúmeras facetas da linguagem –, nos leva a uma reflexão sobre os limites da linguagem, do conhecimento e da transmissão desse conhecimento, em primeiro lugar.

Acreditamos, porém, que o conhecimento sempre será maior do que a mais proficiente forma de expressá-lo em

palavras. Assim, concordamos, de certa forma, com Wittgenstein (1961), quando sugere que os limites do mundo de cada sujeito são dados pelos limites da sua linguagem. Não que o mundo seja delimitado pela linguagem, mas sim o mundo que o sujeito busca expressar. Quando o sujeito se expressa, ele busca, em seu depósito linguístico, peças que possam dar, ao seu interlocutor, pistas para a compreensão. Deve-se, portanto, considerar que parte do que será comunicado e compreendido se deve às peças ‘linguísticas’ escolhidas e à disposição dessas peças no discurso – outras partes podem de igual forma influenciar a comunicação, como o interlocutor e também o seu depósito linguístico, cultural, social, histórico etc.

Partindo desse pressuposto, poderíamos considerar que quanto melhor for a proficiência linguística maior será a capacidade de compartilhamento de pensamentos, maiores os limites – do mundo a ser expresso e da comunicação. Dessa forma, quaisquer que sejam os fatores que determinam os limites da nossa linguagem (linguísticos, culturais, interculturais etc.), estes certamente contribuirão para limitar o nosso mundo da perspectiva da compreensão do outro/ do interlocutor, o que pode, em pequena ou grande escala, prejudicar um processo de negociação ou levá-lo ao sucesso.

É necessário, portanto, que se crie um extenso banco lexical em diversos campos do conhecimento, um conhecimento gramatical avançado, uma retórica bem construída e uma interpretação apurada dos enunciados. O uso equilibrado de vocabulário, da gramática e do discurso da língua a ser utilizada como ferramenta de negociação nas diversificadas situações é essencial para se alcançar o sucesso.

Segundo Mitchell (2000, p. 69),

[...] enquanto o inglês continua no papel da língua internacional no campo das negociações, a **proficiência** na língua inglesa abrirá as

portas para os habilidosos nos novos mercados internacionais de trabalho e provavelmente tornar-se-á um dos mecanismos de separação entre os que possuem e os que não possuem essa habilidade [fluyente], que será um pré-requisito para qualquer negociador que deseje se inserir no mercado de trabalho global (tradução das autoras, grifo nosso)<sup>8</sup>.

Entretanto, ainda assim, para o diplomata corporativo plurilíngue com proficiência linguística avançada, há vários outros desafios, uma vez que deverá transitar livremente entre as diversas línguas e culturas com as quais estará em constante contato. Dessa forma, vemos surgir um embate entre os limites linguísticos e os culturais do negociador e as diversas outras culturas envolvidas no processo de negociação. Esse desafio deve ser enfrentado através de um conhecimento profundo, não somente do idioma a ser utilizado no processo de negociação, mas também de estratégias interculturais que devem valer para a busca pelo respeito ao outro, e para suprir uma possível falta de conhecimento aprofundado da cultura e da sociedade de todos os envolvidos no processo, num reconhecimento da complexidade do ser humano e na tolerância à ambiguidade.

Por que o conhecimento *cross-cultural* e a compreensão são tão importantes? O estadista e inventor norte americano Benjamin Franklin escreveu que tempo é dinheiro. Os homens de negócios que viajam pelo mundo crescen-

---

8 [a]s English continues to flourish in the role as the global language of business, proficiency in the English language will open the door to the new international skilled job market and likely become one of the mechanisms for dividing the world's "haves" from the "have-nots." The ability to speak English will be a prerequisite for any serious businessperson wishing to perform in the global marketplace (MITCHELL, 2000, p. 69).

tariam que o conhecimento sobre as diferenças culturais e a sensibilidade para lidar com elas também são dinheiro (MITCHELL, 2000, p. 2, tradução nossa)<sup>9</sup>. Segundo Barrett et al. (2013, p. 7), a **competência intercultural** é uma ferramenta a ser utilizada para alcançar interações harmoniosas e diálogos de sucesso em encontros com pessoas cujas afiliações culturais diferem das nossas. Estes encontros podem envolver diferentes pessoas de diferentes países, regiões, línguas, etnias, religiões, ou pessoas que diferem quanto ao modo de vida, sexo, classe social, orientação sexual, idade etc. Dessa forma, ainda segundo os mesmos autores, a competência intercultural é uma combinação de atitudes, conhecimento, compreensão e habilidades, através das quais as ações podem permitir:

- a) compreender e respeitar as pessoas, cujas afiliações culturais diferem umas das outras;
- b) responder apropriadamente, efetivamente e respeitosa-mente quando interagindo ou se comunicando com tais pessoas;
- c) estabelecer relações positivas e construtivas com tais pessoas;
- d) entender a si mesmo e as próprias múltiplas afiliações culturais através de encontros com diferentes "culturas".

Ao adotar uma abertura para a postura intercultural, o diplomata corporativo plurilíngue torna-se um **cidadão global**, com dimensões ativas, interativas e participativas, desenvolvendo, assim, sua capacidade de construir projetos conjuntos, assumir responsabilidades compartilhadas, e criar um ambiente harmonioso em torno da mesa de negociação.

---

9 "Why is cross-cultural knowledge and understanding so important? The American statesman and inventor Benjamin Franklin wrote that time is money. Gobe-trotting businesspeople would add that being aware of cultural differences and sensitivities is money, too" (MITCHELL, 2000, p. 2).



Portanto, as competências linguística e intercultural são imprescindíveis ao profissional das negociações e devem ser construídas desde a graduação, mas suas construções e seu desenvolvimento nunca terminam, numa incansável busca pela fluência linguística e intercultural, pela construção de uma cidadania democrática que deve ocorrer dentro de um mundo culturalmente e linguisticamente diversificado.

## **A importância do negociador plurilíngue para o Brasil**

É de se esperar que o processo de internacionalização da empresa brasileira com uma maior participação de sua economia no mercado mundial seja influenciado pela formação de profissionais aptos a atuarem de forma global. Da mesma forma, a exposição compulsória das empresas brasileiras ao ambiente global pode gerar um movimento também compulsório do empresariado, o de rever suas estratégias de gestão e contratação de pessoal.

Essa concepção, embora questionável, é bastante discutida pela literatura, pois há diversas questões que podem justificar que uma empresa/país sejam mais internacionalizados ou não, obviamente não se concentrando apenas na questão de formação profissional, como defendem Borini e Fleury (2010), Fleury et al. (2007), Vianna e Almeida (2011), Guimarães, Sacomano Neto e Vicari (2012), dentre outros, mas essa discussão não é o foco principal deste trabalho. O fato é que autores como Reis e Fleury (2010) têm colocado o desenvolvimento de competências linguísticas e interculturais, como as de um profissional com *global mindset*, juntamente com a implantação de modelos de gestão adequados, como fatores que podem contribuir para

a compreensão das expansões econômicas, principalmente dos países emergentes.

Safarti (2007) defende que as empresas têm a necessidade de construir uma política externa, o que ele chama de política externa corporativa. Para o autor, a política externa corporativa apresenta quatro dimensões essenciais: **governo, mercado, sociedade e informação**.

Para a dimensão **governo**, ele explica que é necessário entender como os países afetarão os valores da empresa e como conviver com isso; na dimensão **mercado**, é necessário saber como situações globais de mercado podem interferir na cadeia de valor da empresa; a dimensão de **sociedade** é para identificar como a sociedade organizada pode afetar a empresa; e, por último, a dimensão **informação** é a definição para as estratégias globais da empresa no sentido de conhecer melhor as dimensões de governo, mercado e sociedade.

Os diplomatas corporativos serão os responsáveis por gerenciar essa política externa corporativa. Porém Troyjo (2011) coloca que, apesar de haver essa necessidade de funcionários para assessorar as empresas no âmbito internacional, o Brasil ainda carece de muitos profissionais com essa formação, o de especialista em globalização. Quando se analisa a competitividade da economia brasileira, pode-se entender que há um consenso de que, apesar do Brasil ser uma das maiores economias do mundo e ter apresentado, nas últimas décadas, um crescimento satisfatório de sua economia, a sua participação no comércio mundial é ínfima (CASSANO, 2007; FLEURY et al., 2007) e apresenta baixa competitividade (FLEURY et al., 2007). A participação brasileira, comparada ao comportamento do comércio internacional, foi reduzida nos últimos cinquenta anos, tanto na variável corrente de comércio mundial quanto na de exportações, aponta Cassano (2007).

Esse comportamento é justificado pela implantação do processo de substituição de importações no Brasil, que

vigorou por grande parte do século XX, promoveu uma economia fechada, mas com um bom porte e diversificada (WOOD JR; CALDAS, 2007). Isso, obviamente, se reflete na postura de grande parte do empresariado brasileiro que não consegue vislumbrar a possibilidade de buscar novos mercados no exterior. Outro ponto que merece destaque é o tamanho do nosso mercado interno, que desencoraja muitos empresários a expandir seus negócios internacionalmente. Nas palavras de Franco (1998, p. 20),

o atraso para pegar o bonde da globalização se deve ao viés pró-mercado interno (pró-substituição de importação) das políticas locais, cuja ênfase sempre associada à noção de auto-suficiência e à constituição de superávits comerciais.

Ainda como fatores que demonstram o porquê da pouca participação brasileira nos negócios internacionais, Cassano (2007) expõe a total prevalência da diplomacia presidencial em relação aos interesses privados, o que, em termos práticos, não gera grandes resultados para o país. O país, de uma forma geral, não tem feito isso desde o fim da ditadura, pois preferiu adotar uma estratégia de poupança a ter que se integrar ao comércio internacional e isso tem deixado o Brasil atrasado na corrida pelo mercado global, explicam Rivera e Cassano (2009).

Conforme observamos neste trabalho, e segundo as ideias de Asquer (2012), a definição de diplomacia corporativa está bem próxima de diplomacia governamental. A diplomacia seria a utilização de táticas para conduta de relações entre países por meios pacíficos. Para o autor, a diplomacia comercial ou econômica seria um ramo dessa diplomacia tradicional, governamental, com a qual os países conseguem obter vantagens econômicas para o país que representa,

seja em negociações bilaterais, regionais ou multilaterais. No que se refere à diplomacia corporativa, Asquer (2012) aponta que é um ramo com grande afinidade com a negociação, seja ela desempenhada dentro ou fora da empresa.

Carvalho Filho (2010) já havia argumentado que obviamente o diplomata empresarial não teria os fundamentos de um funcionário público, nem os privilégios e imunidades que são garantidos àqueles que pertencem à diplomacia brasileira, entretanto, para Asquer (2012), um diplomata corporativo precisa ter muitas habilidades e ter um vasto conhecimento que parcialmente sobrepõe os adquiridos pelos diplomatas e gerentes de relações públicas.

A peculiaridade da diplomacia brasileira é que seus representantes sempre atuaram quase que exclusivamente nas relações governamentais entre duas ou mais nações, explicam Führt e Paixão (2009). Isso é diferente nos EUA, por exemplo, onde 60% do tempo de um diplomata é gasto na promoção comercial de seu país (Canal Executivo, 2008).

De acordo com Rivera e Cassano (2009), a palavra diplomata sempre fez referência ao profissional formado pelo Instituto Rio Branco, que tem a função voltada às políticas públicas do Estado e com pouco conhecimento de mercado. Muito dificilmente, o governo brasileiro se preocupará no assessoramento da relação comercial internacional de empresas do setor privado, até porque boa parte dos diplomatas do Itamaraty são pessoas que não têm uma vivência corporativa ou, ainda que a tenham, é pouca (FÜHR; PAIXÃO, 2007).

Dessa forma, compreendemos que uma melhor inserção do produto brasileiro no mercado externo (CASSANO, 2007) passaria por um conjunto de reformas que pudesse melhorar a competitividade, como por exemplo, diminuição da tributação sobre a produção, os custos logísticos e os encargos trabalhistas para, enfim, diminuir o custo de produção, como também por uma formação de profissionais

capazes de vender nossos produtos e de lidar com as várias facetas do ambiente intra e extraempresarial.

Todos os fatores expostos acima, atuando em conjunto, têm levado à formação de negociadores pouco qualificados para atuar no mercado externo e é possível entender a dificuldade de se encontrar uma oferta de profissionais com as características até então expostas.

Contudo, o curso Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, o LEA-NI, oferece ao mercado brasileiro uma possível solução para a falta desses profissionais, negociadores plurilíngues, qualificados e capazes de levar as empresas brasileiras a atuarem de forma mais eficaz no mercado internacional e, dessa forma, auxiliar o país a competir com igualdade no comércio mundial. Como definição geral, pode-se dizer que o Curso LEA corresponde a uma formação de caráter multi e interdisciplinar e profissionalizante, cujo eixo é a aprendizagem de três línguas estrangeiras (inglês, francês e espanhol), para aplicação em contextos de negociações internacionais.

Criado na França por meio de um decreto ministerial em 1973, o curso LEA, portanto a carreira LEA, tinha como objetivo principal oferecer uma possibilidade àqueles estudantes que se interessavam na formação clássica LLCE (Língua, Literatura, Civilizações Estrangeiras), mas não gostariam de seguir a carreira docente. Inicialmente, os egressos do curso encontraram dificuldades de inserção no mercado de trabalho, entretanto a situação atual é outra (CROSNIER, 2002).

O Bacharelado em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA), no Brasil, surgiu como fruto de um acordo de cooperação internacional entre a Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc) e a Universidade de La Rochelle (ULR) – França, em 1999. Da mesma forma que ocorreu logo após a implantação do curso na França, ocorreram no Brasil dificuldades na aceitação e no conhecimento do curso por parte da sociedade e do mercado de trabalho.

O livro LEA: 10 ANOS DE BRASIL, por nós organizado, tem o propósito, portanto, de ser mais um esforço na consolidação dessa carreira tão em sintonia com a realidade mundial, e de ser fonte de informação sobre diversos temas relacionados à profissão do negociador internacional. Dessa forma, essa coletânea pode oferecer conhecimento sobre este profissional que o Brasil ainda está descobrindo, e pode ser uma forma de auxiliar o Brasil em sua dificuldade de encontrar profissionais qualificados para trabalhar com o mercado internacional.

## Considerações finais

Após considerar as características do mundo globalizado, os efeitos dele sobre os mercados local e global e as dificuldades que as empresas brasileiras têm em se internacionalizar, chegamos à conclusão de que o negociador internacional plurilíngue pode ser peça indispensável na conjuntura atual.

A globalização é um processo que possui diversas abordagens. Não obstante, em um ponto há convergência nas análises: esse processo trouxe uma dinâmica nunca vista, anteriormente, pela civilização, e tornou-se muito mais difícil negociar local e globalmente. O termo negociar aqui é utilizado como aquele momento, em que a informação é trocada e deseja-se influenciar o comportamento e/ou opinião do interlocutor.

Essa negociação comumente acontece em um ambiente de diferenças culturais e linguísticas, portanto há uma necessidade não só de se preparar com técnicas de negociação comercial, mas de conseguir aplicá-las em um ambiente bastante árduo e hostil, à medida que as organizações têm demandas diversas e provenientes de muitos *stakeholders*.

A necessidade de realizar negócios com o exterior é imperativa a todas as empresas, pois dizer que uma corporação é competitiva internacionalmente, por algumas vezes, não significa que ela exporte ou tenha suas bases no exterior, mas compre de fornecedores estrangeiros que já atuam no seu mercado interno. Ademais, é sabido que a competitividade da empresa não está apenas no desenvolvimento de um bom produto, mas ela é adquirida em todo o processo de produção. Portanto, a exigência de um conhecimento multifacetado, como o ofertado nos cursos LEA, é de extrema importância para empresas, organizações não governamentais, instituições, dentre outros.

Diante dessa realidade, surge a necessidade, especialmente no Brasil, de um profissional com mentalidade global, que seja capaz de se empenhar em situações de grande vulnerabilidade para as organizações: o diplomata corporativo ou empresarial plurilíngue, o qual conseguirá ser um grande negociador internacional, atuando em diversas esferas, através de diferentes línguas e de forma sistêmica, com base na interculturalidade.

A construção da Política Exterior Corporativa, embora seja uma ferramenta muito nova para as empresas brasileiras, é imprescindível para melhor e maior inserção, ainda bastante tímida, dessas empresas no mercado. É necessário usufruir de todas as ferramentas utilizadas pela diplomacia governamental durante séculos, e aplicá-las ao ambiente corporativo, como forma de se obter sucesso nas negociações, não só entre empresas, mas também entre os vários atores que influenciam ou são influenciados por elas.

O negociador internacional plurilíngue capaz de atuar na perspectiva multidimensional (que engloba língua, cultura e estratégia), como o profissional formado pelos cursos LEA oferecidos em diversas Instituições de Ensino Superior no Brasil, é de extrema importância para a melhor expansão econômica de uma empresa, de uma região e de um país.

## Referências

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

AMORIM, Máira. Cresce mercado para diplomatas corporativos. **O Globo**, Rio de Janeiro, 13 out. 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/cresce-mercado-para-diplomatas-corporativos-10335717>>. Acesso em: 14 fev. 2014.

ASQUER, Alberto. **What is corporate diplomacy?** London, 2012. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2009812>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. Tradução Maria Ermantina Galvão G. Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 1979/2003.

BARBOSA, Marta. **Diplomatas Corporativos**. Revista VOCÊ S/A. Edição de Agosto, n. 63. São Paulo: Abril, 2003.

BARRETT, Martyn et al. **Developing Intercultural Competence through Education**. Strasbourg: Council of Europe, 2013.

BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 575-593, jul.-ago 2010.

CARVALHO FILHO, José Carlos de. A diplomacia empresarial como ferramenta para as alianças nas empresas transnacionais brasileiras. **Revista de Estudos Jurídicos**, São Paulo, v. 15, n. 21, p. 1, 2011. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3761486>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

CASSANO, Francisco Américo. Diplomacia empresarial: uma alternativa estratégica na gestão internacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Trabalho apresentado...** São Paulo: [s.n.], 2007.

CROSNIER, Elizabeth. **De la contradiction dans la formation en anglais Langue Étrangère Appliquée (LEA)**. [S. I.]: ASp, 2002. Disponível em: <<http://asp.revues.org/1565>>. Acesso em: 9 set. 2014.



CRYSTAL, David. **English as a global language**. 2. ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.

FISHER, Roger; URY, Willian. **Como chegar ao sim: a negociação de acordo sem concessões**. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FRANCO, Gustavo. A inserção externa e o desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 18, n. 3 (71), p. 121-147, jul.-set. 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme et. al. **Internationalization and performance: a comparison of Brazilian exporters versus Brazilian multinationals**. Belo Horizonte: E&G Economia e Gestão, 2007.

FÜHR, Alisson André; PAIXÃO, Carlos Henrique Oliveira e Silva. O. Diplomacia Corporativa: Fator de Alavancagem Internacional para Empresas Privadas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Niterói. **Anais...** Niterói: [s.n.], 2009.

GUIMARÃES, Aurélio Saraiva. **Uma área sem crise?** [S.l.], 2009. Disponível em: <<http://diplomaciaempresarial.blogspot.com.br/2009/03/uma-area-sem-crise.html>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

GUIMARÃES, Antonio Monteiro; SACOMANO NETO, Mario; VICARI, Flavio Marques. Análise da inserção de pequenas e médias empresas no mercado internacional: casos de insucesso. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 112-132, set.-dez. 2012.

JENKINS, Jennifer. **English as a Lingua Franca: attitude and identity**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.

LAX, David. A.; SIBENIUS, James K. **The manager as negotiator**. New York: The Free Press, 1986.

LESSA, Beatriz Almeida; CARVALHO, Paulo Augusto; PESSOA, Eliana. **Fundamentos e princípios da negociação segundo Callières**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/fundamentos-e-principios-da-negociacao-segundo-callieres/24848/>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla. A. A.; MACHADO, Juliana. R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MITCHEL, Charles. **A short course in international business culture**. Novato: World Trade Press, 2000.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, Dênis de. **Por uma outra comunicação**: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Brasileira vencedora de concurso da ONU participa de evento sobre juventude em Nova York**. Nova Iorque: Rádio ONU, 2014. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/brasileira-vencedora-de-concurso-da-onu-participa-de-evento-sobre-juventude-em-nova-york/>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

OXFORD DICTIONARIES. [S.l.], 2014. Disponível em: <<http://www.oxforddictionaries.com/thesaurus/>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

PFEIFER, Alberto. **Histórico**: diplomacia empresarial. [S.l.], 2009. Disponível em: <<http://diplomaciaempresarial.blogspot.com.br/search/label/Alberto%20Pfeifer>> Acesso em: 14 abr. 2014.

RAJAGOPALAN, Kanavillil. A geopolítica da língua inglesa e seus reflexos no Brasil: por uma política prudente e propositiva. In: LACOSTE, Yves; RAJAGOPALAN, Kanavillil. **A geopolítica do inglês**. São Paulo: Parábola, 2005.

REIS, Germano Glufke; FLEURY, Maria Tereza Leme. O *global mindset* de empresas *early movers* e *late movers* é diferente? Influências do ambiente local e do grau de internacionalização. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Trabalho apresentado...** São Paulo: [s.n.], 2010.

RIVERA, Edward Bernard Bastiaan de Rivera; CASSANO, Francisco Américo. Modelo de desenvolvimento de habilidades e competências no ensino em administração para a formação do diplomata corporativo no Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2008, São Paulo. **Trabalho apresentado...** São Paulo: [s.n.], 2010.

SARFATI, Gilberto. **Manual de Diplomacia Corporativa**: a construção das relações internacionais da empresa. São Paulo: Atlas S. A, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.

STEGER, Ulrich. **The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment**. West Sussex: Wiley, 2009.

TROYJO, Marcos. **O especialista em globalização**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.imil.org.br/artigos/o-especialista-em-globalizacao/>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia et al. Reflexos da globalização: uma análise das formas de inserção no mercado internacional. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 39, p. 95-130, jul.-dez. 2008.

VIANNA, Nadia W. Hanania; ALMEIDA, Sheila Regina. A decisão de internacionalizar. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-21, jul.-dez. 2011.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Tractatus Logico-Philosophicus**. Tradução José Arthur Giannotti. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1961. v. 10.

WOOD JR., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, jul.-set. 2007. p. 66-78.