



PUBLICAÇÕES: ESTUDOS EM COMÉRCIO EXTERIOR

MONOGRAFIA

ANA LUCIA LEE

Curso de Pós-Graduação
Lato Sensu em Comércio Exterior
MBA/E ECEX-UFRJ

6. IMPLICAÇÕES CULTURAIS NO COMÉRCIO EXTERIOR BRASIL-CANADÁ: REALIDADES E POSSIBILIDADES.

Autora: Ana Lúcia Saint-clair Lee

Orientadora: Valderez F. Fraga, D.SC.

NOVEMBRO, 2014

..

RESUMO

Este estudo, essencialmente qualitativo visa clarificar o contexto onde se desenrolam as relações comerciais Canadá e Brasil, já históricas por iniciativa do primeiro, com o objetivo de favorecer a aproximação do negociador brasileiro desse parceiro, já observada desde a sua geografia política, atividades diplomáticas e cultura, complementados por percepções a partir de uma pesquisa de campo com canadenses e brasileiros comerciantes internacionais, visando ao fortalecimento das relações. Os dados obtidos e entrevistas discutidas levam a concluir pela ampliação das possibilidades de trocas e fertilidade dos contatos, sugerindo pesquisa futura com foco no fator “confiança”.

Palavras-Chave. Comércio Internacional. Cultura. Brasil e Canadá.

ABSTRACT

This essentially qualitative study, searches for clarification of the context where commercial relationships between Canada and Brazil historically take place by initiative of the first, with the objective of favoring the approximation of the Brazilian negotiator to such partner, already observed from its political geography, diplomatic activities and culture, complemented by a field research perceptions from international Canadians and Brazilians businessmen, for their relationships reinforcement. The obtained data and the discussed interviews drove to conclude for broadening and exchange possibilities of contacts fertility, suggesting future research focusing on the “trust” factor.

Keywords. International Commerce. Culture. Brazil and Canada.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	150
1. CULTURA	152
1.1. CONCEITUAÇÃO	153
1.2. FORMAÇÃO CULTURAL DO BRASIL.....	157
1.3. CULTURA NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO.....	158
2. GLOBALIZAÇÃO	159
2.2. AS DUAS FACES DA GLOBALIZAÇÃO.....	160
2.3. BLOCOS ECONÔMICOS	162
2.4. O BRASIL PODE APRENDER	162
3. NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	164
3.1. DIFERENÇAS CULTURAIS NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	164
3.2. COMO MINIMIZAR OS IMPACTOS INTERCULTURAIS	164
3.3. NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	165
3.4. COMPETÊNCIAS DE UM NEGOCIADOR INTERNACIONAL	165
3.5. ASPECTOS MULTICULTURAIS EM NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS	166
4 CANADÁ	169
4.1 APRESENTAÇÃO	169
4.2. POPULAÇÃO	170
4.2.1. Origem Étnica	170
4.2.2. Os Povos Nativos.....	170
4.2.3. Idiomas	171
4.2.4. Religião	172
4.3. GEOGRAFIA	172
4.3.1. Fusos Horários	172
4.3. 2.Clima	173
4.3.3. Principais Recursos Naturais	173
4.4. UMA SOCIEDADE MULTICULTURAL.....	173
4.5. PANORAMA ECONÔMICO.....	174
4.6. SSTEMA POLÍTICO	177
4.7. A PESQUISA DE CAMPO: TRÊS MOMENTOS INTER-RELACIONADOS.....	177
5 RELAÇÕES CANADÁ – BRASIL	183
5.1 RELAÇÕES DIPLOMÁTICAS E REPRESENTAÇÕES OFICIAIS.....	183
5.2. RELAÇÕES BILATERAIS.....	183
5.2.1. Canadá e Brasil Conquistam Uma Agenda Crescente.....	184
5.2.1.1 Colhendo Frutos do Encontro	185
5.3. RELAÇÕES COMERCIAIS	185
5.3.1 Oportunidades de Negócios.....	189
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	191
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	192

INTRODUÇÃO

Observando o mapa-múndi, percebemos que o espaço geográfico mundial está dividido em mais de 190 países, com seus respectivos territórios nacionais.

“Território nacional é a parte do espaço terrestre sobre a qual determinado povo exerce poder ou domínio, desenvolvendo atividades políticas, econômicas e sociais com autonomia e organizando esse espaço de acordo com suas necessidades e interesses.” (BOLIGIAN, 2009, p.34).

“Os territórios dos países são habitados por povos com as mais diferentes culturas. A cultura é o aspecto que melhor caracteriza os grupos humanos. Ela se refere a um passado histórico comum, aos costumes, às formas de comunicação verbal, escrita e artística e às tradições de um povo. Esses aspectos dão unidade ao grupo social, ou seja, criam uma identidade cultural.” (BOLIGIAN, 2009, p.34).

A pesquisa do tema Cultura foi inspirada nas aulas da professora Valderez Ferreira Fraga, Doutora em Educação – Organização e Gestão – pela Universidade Federal do Rio de Janeiro UFRJ. Um tema riquíssimo que envolve pesquisas em História, Geografia, Antropologia, Sociologia e Ciências Sociais e Econômicas. O conhecimento da transculturalidade é um assunto abrangente e complexo, com poucas referências bibliográficas de autores brasileiros no contexto internacional direcionado ao Comércio Exterior.

O trabalho tem como objetivo apresentar a importância do conhecimento transcultural, ou seja, a identidade cultural nas negociações internacionais e como o impacto das diferenças podem afetar os negócios pela falta de conhecimento intercultural entre negociadores internacionais. A proposta do trabalho é estimular a relevância da compreensão e da busca por adequação à cultura estrangeira em um mundo cada vez mais globalizado.

A pesquisa apresenta os conceitos de cultura, em abordagens diversas, e globalização, além da interdependência entre cultura, globalização e comércio exterior.

O trabalho tem como objeto as relações comerciais entre Brasil e Canadá, a fim de apresentar e argumentar que relações entre países culturalmente diferentes podem ter grandes resultados. A escolha das relações comerciais entre Brasil e Canadá, países da América com vastos recursos naturais, com raízes aborígenes e europeias e, ao mesmo tempo, tão cultural e

economicamente diferentes, deve-se ao grande e mútuo interesse dos países em desenvolver cooperação econômica.

O estudo desenvolve-se em cinco capítulos:

- Capítulo 1: menciona as definições clássicas de cultura, insere sua significância e conceituação no ambiente negocial internacional, reflete sobre a formação cultural do Brasil e situa cultura no contexto histórico da globalização.
- Capítulo 2: explica o que é a globalização, suas origens e seus efeitos na economia mundial, cita os blocos econômicos os quais, Brasil e Canadá pertencem, apresenta o crescimento industrial e econômico do Canadá, e demonstra a importância do conhecimento intercultural para conquistar espaço no mundo globalizado dos negócios e a importância do aprendizado sobre interculturalidade para o Brasil.
- Capítulo 3: discute a importância do conhecimento intercultural na preparação de negociações internacionais, para minimizar os impactos interculturais, descreve as principais competências profissionais e interpessoais que um negociador internacional deve desenvolver e cita formas de relacionamento além-fronteiras.
- Capítulo 4: apresenta o Canadá – o panorama econômico e político, a sociedade multicultural e a importância do comércio exterior para o desenvolvimento do país, complementando com uma pesquisa de campo sobre relações interculturais.
- Capítulo 5: enfoca as relações diplomáticas, bilaterais e comerciais entre Canadá e Brasil. Identifica que nas relações entre os dois países podem surgir grandes oportunidades de negócios.

Este estudo é essencialmente qualitativo (POUPAR, 2002), fazendo uso de pesquisa bibliográfica e diversificando as buscas de livros em revistas, documentos, relatórios, sites oficiais e acadêmicos, visando a obter dados que contribuam para apresentar características do país enfocado, sua situação geopolítica e cultural, formando um contexto para suas relações comerciais e outros tipos de trocas e aproximações interessantes para ambas as nações e que contribuam para um melhor desempenho dos negociadores brasileiros no ambiente cultural canadense.

Seguindo orientações de Vergara (2011) que, de início, classifica uma pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios, este último já definido acima, com a busca ampla de literatura em suas diversas formas, do tradicional ao virtual. No que tange aos fins, procura-se descrever características culturais e o contexto sócioeconômico político e cultural do país escolhido, o Canadá, visando a clarificar os movimentos de contatos e negociação, partindo de sua

histórica iniciativa de aproximação com o Brasil para trocas e transações em Comércio Internacional, com sua característica de determinação e diversificação de produtos, serviços, sendo possível dizer-se, também, intensidade, dada à aproximação antiga daquele país, em relação ao país Sul Americano.

A partir de dados e conceitos apreendidos, uma discussão dos mesmos oferece condições para clarificar tanto o contexto quanto essas relações e antever suas possibilidades de ampliar seu escopo e sucesso. O universo está delimitado ao âmbito de Comércio Exterior e seus entornos, sobre um contexto conforme já citado. Trata-se, pois, de uma pesquisa exploratória, tecendo um pano de fundo em termos de quanto e como se delineiam essas relações entre os dois países, como se encontram na atualidade e o que se pode inferir em termos de perspectivas futuras, partindo-se do que foi obtido neste estudo.

Além disso, uma pesquisa com coleta de dados no campo (VERGARA, 2012), visando a contribuições para o profissional brasileiro, na área de atividade, quanto à sua atuação nesse contexto. Uma vez descrita a proposta metodológica, é fundamental apresentar-se a questão central deste estudo, a qual está direcionada ao seguinte foco:

Diante do contexto escolhido para pesquisa na literatura, por meios diversos, somadas a experiências de negociadores internacionais, nos limites Brasil e Canadá e que poderiam ser descritas, dialogadas, expostas em questões estruturadas ou depoimento livre, pergunta-se: **discussões sobre os resultados dos mesmos contribuiriam para aperfeiçoar o desempenho de negociadores brasileiros, considerando-se a cultura canadense, em relações de negócios internacionais?**

A seleção dos entrevistados seguiu os critérios de vivência internacional intensa em contatos e negócios, envolvendo os dois países, bem como por acessibilidade. Além disso, esta proposta inclui o compromisso de apresentar respostas obtidas, assim como resultados de diálogos e depoimento livre, na íntegra. Porém não foi projetada para oferecer possibilidades de generalização, devido ao pequeno número de depoentes escolhidos.

1. CULTURA

Este capítulo tem a finalidade de inserir a significância da cultura e, mais adiante, sua conceituação no ambiente negocial internacional. Primeiramente faz-se necessário mencionar as definições clássicas que são a base dos diversos conceitos e estudos sobre o assunto no decorrer da história.

1.1. Conceituação

Tendo-se em vista que definição é considerada algo mais rigoroso do que conceituação, pois se observa um número elevadíssimo de conceituações de cultura, válidos e consistentes, parte-se de uma fonte genérica, para uma primeira aproximação à definição de cultura.

A Grande Enciclopédia BARSÁ define:

Todos os povos, mesmo os mais primitivos, tiveram e têm uma cultura, transmitida no tempo, de geração a geração. Mitos, lendas, costumes, crenças religiosas, sistemas jurídicos e valores éticos refletem as formas de agir, sentir e pensar de um povo e compõem seu patrimônio cultural. (BARSÁ, vol.5, 2004, p.33).

Segundo estudiosos como Franz Boas (1966), conceituar cultura fundamenta-se na significância da compreensão das origens. Sua obra fundamenta desde a questão da raça americana, avançando aos problemas etnológicos no Canadá.

Porém, este não é um estudo especializado nessas áreas, antropológica ou etnográfica, embora se sirva de obras de pesquisadores com essa formação e produção, pois o foco deste estudo está nas implicações de diferenças culturais e na importância do estabelecimento de sintonias, ao tratar-se de Comércio Exterior, conforme se busca nesta monografia, quando a produção citada contribui para situar o tema. Na verdade, este estudo não poderia ser realizado sem a discussão básica do que é cultura, mesmo que de modo, ainda, preliminar.

Entre os aspectos culturais de um povo, a língua e a religião são as características culturais que melhor identificam os grupos humanos. É por meio da língua falada que o povo se comunica, que são expressas as ideias e os pensamentos, fortalecendo as relações entre os integrantes do grupo. A religião também faz parte da identidade cultural dos povos. É por meio da religião que a maioria das pessoas expressa suas crenças e define muitos de seus costumes.

A cultura é uma herança que o homem recebe ao nascer. Desde o momento em que a criança é posta no mundo, ela começa a receber uma série de influências do grupo em que nasceu. À medida que vai crescendo, recebe novas influências desse mesmo grupo para integrá-la na sociedade da qual participa. Quanto mais ela se integra, mais adquire novos hábitos, tornando-se

um membro dessa sociedade e agindo de acordo com padrões estabelecidos. Esses padrões são a cultura da sociedade em que vive.

O antropólogo inglês, Edward Burnett Tylor em seu livro: *Primitive Culture*, já em 1871 definia essa complexa questão da seguinte forma:

Cultura ou Civilização, considerada em seu amplo sentido etnográfico, é o complexo no qual estão incluídos conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade... (TYLOR, 1871, p.1).

Tylor procurou definir as características diferenciadoras entre o homem e o animal a partir dos costumes, crenças e instituições, que possibilitam a vida social.

Celso Castro, Doutor em Antropologia Social, organizou a obra: “A Ciência da Cultura”. Trata-se de um sumário da obra de Tylor e a edição utilizada foi *Primitive Culture* de 1958.

O propósito deste sumário é eliminar considerações de variedades hereditárias, ou raças humanas, e tratar a humanidade como homogênea em natureza, embora em diferentes graus de civilização. Segundo Castro, as artes, ideias e costumes são moldados entre nós pelas ações combinadas de muitos indivíduos, ou seja, a ação social coletiva é o mero resultante das ações de muitos indivíduos. (CASTRO, 2009).

O autor cita que há vários tópicos, especialmente em história, direito, filosofia e teologia, que podem levar certas pessoas a sustentar uma opinião ou seguir um costume, mas não é necessariamente uma razão para que sejam obrigados a fazê-lo. Pela percepção de Castro os hábitos e crenças se desenvolveram um do outro, pois reconhece o desenvolvimento na cultura. Ele menciona que no capítulo 7 do livro de Tylor, ‘A Arte de Contar’, as tribos selvagens alcançaram sua posição por aprendizado e por progressão. (CASTRO, 2009).

Castro cita que no capítulo 2 do referido livro, ‘O Desenvolvimento da Cultura’, é feita uma tentativa de esboçar o curso teórico da civilização humana, comparando os vários estágios de civilização entre raças conhecidas da história. O desenvolvimento da cultura corresponde à medida entre a transição de selvagens até bárbaros, e depois para a vida civilizada, essa uma característica da teoria desenvolvimentista ou evolucionista cultural. Podemos entender que a raça humana em geral é uma evolução de tribos selvagens (CASTRO, 2009).

O sumário de Castro é um livro muito interessante para adquirir conhecimento sobre o conceito de cultura, possibilitando pesquisas futuras mais amplas e profundas.

Só o homem é portador de cultura, só ele cria, possui e a transmite. A partir dos hábitos e costumes que recebe de seu grupo, ele vai ampliando seus horizontes e passa a ter novos contatos com grupos diferentes em hábitos, costumes e línguas. Frequentemente adquire alguns desses hábitos, costumes, ou modos de agir. Trata-se da aquisição pelo contato. Observa-se que a cultura a partir do primitivo, foi evoluindo, tanto no sentido da diversificação quanto da complexidade. Percebe-se que o que os estudiosos do tema chamam de subculturas são culturas dentro de uma cultura, mais fortemente em países de grande extensão territorial como é o caso do Brasil. Como consequência o conceito de cultura, com o passar do tempo, foi se ampliando e se sofisticando além de passar a ser aplicado também às organizações, e cuja literatura específica já é abundante.

Embora não esteja incluída no escopo deste estudo, a cultura organizacional, também impacta negociações, somando-se ao desafio de lidar com os diferentes, nas relações comerciais em especial no âmbito global. A ideia de globalização também estimulou estudos para conceituá-la. Na verdade, globalização carrega consigo na teoria e na prática tanto diferenças tênues ou gritantes entre culturas e vai procurar analisar seus impactos e formas adequadas de administrá-los, visando ao diálogo ético e produtivo, pois ela já é uma realidade indiscutível.

Voltando-se o olhar para a realidade brasileira foi o que ocorreu no Brasil, no século XIX, foi o desenvolvimento de maior riqueza cultural com hábitos introduzidos, em especial, pelos imigrantes alemães ou italianos e mais tarde japoneses e poloneses. Algo mais simples, mas profundo havia ocorrido em séculos anteriores, quando as primitivas culturas autóctones foram misturando-se com os costumes dos descobridores portugueses, somando-se aos costumes introduzidos pelos escravos trazidos da África. Tais costumes se incorporaram à sociedade e, com o tempo, foram sendo transmitidos como identidade cultural do próprio grupo, ou seja, um movimento intercambial, pois toda a sociedade é doadora e receptora de cultura. É o processo de transculturação. Dessa forma, o homem adquire novos elementos culturais e enriquece sua tipologia cultural.

O que este estudo vai abordando é a significância da cultura para as relações comerciais internacionais, porém não reduzindo cultura a mero instrumento, pois ela é fator inerente ao desenvolvimento humano.

Visando a clarificar essa posição, recorre-se ao fundamental movimento e documentação gerada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

A preocupação com a questão da cultura tornou-se mais ostensiva quando a UNESCO realizou três Conferências Internacionais sobre Políticas Culturais, que ocorreram nas décadas de 70, 80 e 90.

Em 1988, ela lançou o Projeto da Década Mundial de Desenvolvimento Cultural (1988-1997).

Em 1991, criou-se a Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento, cuja função era elaborar um relatório mundial a respeito de cultura e desenvolvimento, com reflexões e propostas de ações para as bases culturais do desenvolvimento humano.

Em consequência desse trabalho, em 2001, lançou-se a Declaração Universal sobre Diversidade Cultural, declarando a data de 21 de maio como o Dia Mundial da Diversidade Cultural que o mundo conhece. O diálogo se torna fundamental, porque essa proposta não é apenas direcionada a um objetivo único, mas sempre visa à mutualidade, um desenvolvimento do qual todos os envolvidos tiram bom proveito.

O Relatório da Comissão Mundial da Cultura e Desenvolvimento, segundo Cuéllar (1997), enfatiza que o desenvolvimento desvinculado de harmonia pessoal e cultural é um mero crescimento que ele chama de **sem alma**. Segundo esse relatório, seria um equívoco tratar cultura meramente como um instrumento de sustentação de outro fim (de uma maneira simplesmente utilitária). A cultura deve ser o fim desejável, o fim em si. É preciso ser lembrado fortemente que a cultura, como o fim, confere o sentido, o rumo, uma orientação ética para a existência das pessoas no mundo. Cultura não significa somente o elemento de progresso material; é muito mais profundo. É a finalidade última do desenvolvimento, com florescimento da existência humana e seu conjunto em todas as formas. É assim que a cultura se apresenta segundo Cuéllar, que participou de todo esse movimento (CUÉLLAR, 1997, p.32-33).

Além disso, é interessante também pensar a questão da cultura de acordo com Claval. Lembrando a questão tão atual da sustentabilidade, a natureza também deve ser lembrada nos valores culturais. Natureza e humano são indissociáveis.

Claval diz:

A cultura é herança transmitida de uma geração a outra (...). Não é, portanto, um conjunto fechado e imutável de técnicas e de comportamentos (...). A cultura transforma-se também sob o efeito das iniciativas ou das inovações que florescem no seu seio. (CLAVAL, 2001, p.63).

1.2. Formação Cultural Do Brasil

Para melhor entendimento da formação étnica brasileira deve-se conhecer a sua história. O descobrimento do Brasil, em 1500, foi o resultado do deslocamento fronteiriço mediante a abertura de linhas de navegação transoceânicas. Para Furtado: “A cultura brasileira é um dos múltiplos frutos desse processo de expansão geográfica da civilização europeia nos albores da era moderna.” (FURTADO, 1999, p.58).

Mas, o País de 1500 até 1807, era apenas uma grande fazenda, de onde Portugal extraía recursos naturais que levava embora, ou seja, uma colônia extrativista, sem qualquer noção de identidade nacional (GOMES, 2011).

Foi relevante para a história europeia o fato dos governos monárquicos terem um projeto ambicioso de expansão comercial, cuja execução devia ser descentralizada, o que requeria a cooperação da classe mercantil (FURTADO, 1999).

Segundo Furtado,;

Essa experiência de associação de um poder político, cuja legitimidade não tinha razões mercantis, com o espírito de empresa burguês serviu de modelo para a criação das companhias de comércio e navegação que surgiram posteriormente na Holanda e na Inglaterra como instituições de direito privado, mas exercendo funções públicas. (FURTADO, 1999, p.59).

O referido autor ainda cita outra referência que ajuda a entender a cultura brasileira, mostrando que os portugueses não foram apenas os dominadores, mas os únicos da população que continuaram em contato com suas raízes culturais, apesar dos portugueses serem uma minoria, em comparação com a presença indígena e africana. Os nativos e os africanos, foram isolados de suas matrizes culturais e privados da própria língua e, assim, perderam progressivamente a identidade cultural. Nos três séculos do período colonial, o estilo português dominante incorporava valores culturais das culturas originais dos povos dominados. Porém, a economia se dava por conta

de apropriação e da exploração das terras brasileiras, voltadas para exportação. As atividades mercantis eram controladas por portugueses, mesmo no período que se segue à Independência (FURTADO, 1999).

Na mesma época, a Europa passa por um processo criativo e surge um novo quadro cultural, uma sociedade competitiva em que a criatividade tecnológica emerge como recurso de poder. O Brasil, neste quadro histórico, permanece com uma sociedade colonial dominada pelo Estado e pela Igreja, atrasando o processo cultural em relação à Europa (FURTADO, 1999).

1.3. Cultura No Contexto Da Globalização

Segundo Ioris,

De um modo mais sucinto, cultura seria uma série ou conjunto integrado de valores, significados, crenças, símbolos, etc., mutuamente compartilhados por um grupo social, por meio do qual um grupo assume uma forma específica de existência material e social, histórica e geograficamente situada. Daí se conclui que novas análises que tratem cultura no contexto da globalização, e que ajudam a entender os novos padrões sociais e políticos que se manifestam em uma escala global, são cada vez mais necessárias”. (IORIS, 2007, p.45).

O conceito de cultura tem muitas definições em antropologia, arqueologia, sociologia e mais recentemente, é tema fundamental no contexto internacional, nas relações comerciais e sociopolíticas. Em um mundo globalizado as organizações globais precisam desenvolver a percepção intercultural.

Neste ponto, passa a ser fundamental lembrar com Santos que embora haja diversas concepções de cultura, muitas de grande significância “... é importante pensar que cultura tem a humanidade como referência e, ao mesmo tempo, procura dar conta das particularidades...” e, além disso, “... essa humanidade não é só uma ideia vaga, pois com o processo expansão dos centros de poder contemporâneos...”, como são os Estados-Nações como o Canadá e Brasil, somando-se “... conquista e incorporação de povos e nações, no estabelecimento de relações perduráveis de interdependência...”, quando o comércio internacional está incluído, porém com suas relações em busca de trocas. Na verdade, nos diz Santos: “... e de processos comuns de mudança política, a humanidade surge com força no panorama da história comum a todas, da civilização mundial que cada vez toma mais corpo...” (SANTOS, 2003, p.36-37).

2. GLOBALIZAÇÃO

“A nova interdependência eletrônica está transformando o mundo em uma aldeia global”. (McLUHAN, apud ODA, 2008, p.37).

Herbert Marshall McLuhan, filósofo canadense, com intuito de explicar o fenômeno de estreitamento das relações humanas provocado pelas tecnologias de comunicação, deu origem ao conceito de globalização. (ODA, 2008).

Desde a década de 1960, esse termo foi prognosticado e usado por McLuhan (1964), que já descrevia e relacionava a universalidade de consumo e interdependência eletrônica com a imagem de uma aldeia global, que na época parecia estranho e hoje é vivenciado por todos. (STOECKICHT, 2014).

Boligian explica que a partir da expansão do capitalismo, configurou-se a chamada globalização. Com o declínio do socialismo, muitos países, passaram a adotar a economia de mercado, o que contribuiu para a expansão do capitalismo. A globalização é caracterizada principalmente, pela integração econômica e comercial cada vez mais intensa entre os países. (BOLIGIAN, 2009).

Iniciada no século XV, a expansão marítimo comercial é considerada como ponto de partida do processo histórico de construção da economia do mundo, e deu margem a emergência de fluxos de pessoas, mercadorias, informações e capitais em nível global, o que leva muitos estudiosos das ciências humanas e econômicas a considerar a globalização como um processo secular. Contudo, são muitos, também, os estudiosos dessas ciências que tratam a globalização como algo que somente aconteceu nas últimas décadas. Porém a integração econômica e comercial entre vários países foi dinamizada por eventos decorrentes da modernidade que favoreceram essas mudanças. Duas condições foram fundamentais para a globalização: a revolução tecnológica e o aumento do comércio internacional (BOLIGIAN, 2009).

A expansão dos fluxos comerciais provocou uma integração maior de mercadorias, pessoas e informações entre os países. Essa integração favoreceu a formação de grandes blocos econômicos, tais como o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), o *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) e a União Europeia. Com a economia mundial globalizada, a tendência é a formação de blocos econômicos. Estes são criados com a finalidade de facilitar o comércio entre os países membros. Adotam redução ou isenção de impostos ou de tarifas alfandegárias e buscam soluções em comum para problemas comerciais (BOLIGIAN, 2009).

Em tese, o comércio entre os países constituintes de um bloco econômico aumenta e gera crescimento econômico para estes países. Geralmente estes blocos são formados por países vizinhos ou que possuam afinidades culturais ou comerciais. Esta é a nova tendência mundial, pois cada vez mais o comércio entre blocos econômicos cresce.

Segundo os autores de *Negociação Internacional*, há muita controvérsia entre os verdadeiros benefícios e malefícios resultantes do fenômeno globalização. (STOECKICHT, 2014).

Mas não se pode negar que as novas tecnologias permitem velocidades jamais vistas nas comunicações; os negócios internacionais foram facilitados e intensificados em escala global.

2.2. As Duas Faces Da Globalização

Stiglitz em seu livro *Globalização: Como Dar Certo*, lembra que no começo da década de 1990, a globalização foi saudada com euforia. Os fluxos de capital para os países em desenvolvimento aumentaram em seis vezes em seis anos. A Organização Mundial do Comércio (OMC), criada em 1995 e durante meio século era o objetivo que aparentemente tinha sido alcançado **o império da lei do comércio internacional**. Todos saíam ganhando, tanto nos países em desenvolvimento quanto nos desenvolvidos. A globalização traria prosperidade para todos. Mas não foi o que ocorreu, segundo Stiglitz o primeiro grande protesto contra a globalização ocorreu em Seattle, em dezembro de 1999. O autor lembra que o encontro seria para uma nova rodada de negociações sobre o comércio e tornou-se uma surpresa para os defensores dos mercados abertos porque o encontro conseguiu unir gente de todo o mundo contra a globalização. (STIGLITZ, 2007).

A globalização, em geral, não foi benéfica para os países pobres. A receita econômica de privatização total, liberalização radical e Estado mínimo trouxe mais problemas do que soluções, segundo Stiglitz. (2007).

Stiglitz participou da Comissão Mundial sobre as Dimensões Sociais da Globalização, criada em 2001 pela Organização Internacional do Trabalho (fundada em 1919, em Genebra). A Organização foi criada para reunir governos, empresários e trabalhadores. A comissão examinou 73 países em todo mundo, segundo o autor as conclusões foram chocantes. (STIGLITZ, 2007).

Conforme o relatório publicado, o desemprego global havia alcançado um novo recorde de 185,9 milhões de pessoas e que 59% da população

mundial viviam em países com desigualdade crescente e apenas 5% com desigualdade em declínio. Segundo Stiglitz, a globalização pode ter ajudado alguns países no Produto Interno Bruto (PIB), mas não ajudou a maioria das pessoas, nem nesses países. Porque as políticas que se concentram no combate a inflação e as mensurações do desenvolvimento que só levam em consideração o PIB são insuficientes. Muitas vezes o PIB vai bem, mas o povo vai mal. (STIGLITZ, 2007).

Porém o descontentamento com a globalização econômica se contradiz ao maior acesso aos mercados globais ou à disseminação do conhecimento global. Segundo Stiglitz, permitem aos países em desenvolvimento aproveitar-se das descobertas e inovações feitas nos países desenvolvidos. (STIGLITZ, 2007).

Segundo Stiglitz, uma das preocupações e que talvez seja mais importante foi a recomendação insistente do sistema econômico para os países em desenvolvimento e em alguns casos, imposto a eles. O autor diz: “A globalização não deveria significar uma americanização da política econômica ou da cultura, mas foi isso que aconteceu muitas vezes, provocando ressentimento.” (STIGLITZ, 2007, p.69).

Stiglitz não se declara um pessimista, mas um realista da globalização. Ele parte de uma constatação geral e de uma série de exemplos e propõe nesse livro uma série de reformas para que a humanidade venha a viver em um mundo mais democrático, menos desigual e mais saudável. O autor recebeu o prêmio Nobel de economia em 2001.

A globalização acelerada é um fato irrefutável no mundo atual. O que deve ser feito é adaptar-se às mudanças resultantes da melhor forma possível.

Pode-se relacionar globalização ao tema negociação em um ambiente de negócios multiculturais e o desafio que um gestor global enfrenta. Os negócios atuais requerem a realização de múltiplas transações, envolvem trocas com culturas variadas e exigem habilidades diferenciadas para o desempenho de papéis e obrigações distintos em um ambiente competitivo e exclusivo. (STOECKICHT, 2014).

Segundo John Tomlinson (1999, p.1), “Globalização está no coração da cultura moderna; práticas culturais estão no coração da globalização”.

Segundo Walker,

Cultura é um elemento cada vez mais importante nas interações dos indivíduos em um mundo cada vez mais globalizado. De longe, a globalização significa

interdependências cada vez mais complexas e a indefinição de fronteiras e divisões tradicionais. Como o Financial Times (1998) aponta, vínculos econômicos e políticos envolvendo a migração de dinheiro, mercadorias e pessoas atravessando fronteiras nacionais, juntamente com ideias e valores, têm aumentado a velocidade da mudança e a onipresença de ambiguidade, incerteza e imprevisibilidade. Este estado de coisas é ao mesmo tempo uma ameaça e uma oportunidade. (Walker, 2003 p.1).

Conclui-se que a evolução do capitalismo impulsionado pelos avanços tecnológicos gerou as condições necessárias para a globalização.

2.3. Blocos Econômicos

O Brasil e o Canadá participam de importantes blocos econômicos regionais:

- MERCOSUL: Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai assinaram, em 26 de março de 1991, o Tratado de Assunção, com vistas a criar o Mercado Comum do Sul. A Venezuela tornou-se membro desde 2012.
- NAFTA: Foi criado em 1988 e, inicialmente, contava apenas com a adesão dos Estados Unidos e do Canadá. O bloco econômico, todavia, seria formalizado somente em 1991, por meio da assinatura do Acordo de Liberalização Econômica. A adesão mexicana ocorreu no ano seguinte.

O crescimento industrial e econômico do Canadá está diretamente relacionado aos investimentos dos Estados Unidos. Desde a criação do NAFTA, a dependência do Canadá em relação à economia norte-americana vem crescendo. Isso pode limitar a autonomia do Canadá, ainda que seja uma das maiores potências econômicas do mundo. (BOLIGIAN, 2009).

2.4. O Brasil Pode Aprender

Nos Estados Unidos e Canadá, que são países do Primeiro Mundo, os programas de treinamento, desenvolvimento e educação intercultural estão presentes há muitos anos, decorrente de resultados negativos em transações internacionais e muito antes disso, pois nos Estados Unidos, inúmeros tratados de autores como Menand em seu premiado livro *The Metaphysical Club* explica que já na Primeira Guerra Mundial os cuidados com as diferenças culturais eram consideradas. (2002).

A falta de formação intercultural impulsionou pesquisas, publicações, projetos e programas acadêmicos diversos, no Primeiro Mundo, há muitas décadas, a fim de qualificar os profissionais em comércio exterior. Cada vez mais as empresas estão envolvidas direta ou indiretamente em negócios internacionais, porém nem sempre a formação intercultural segue o mesmo ritmo. Neste ponto, lembra Fraga, “participação é um requisito à democracia e

o desenvolvimento de um elevado nível de discriminação do cidadão, uma condição para participar. Em suma, educação para participação” (1989, p.2) o que não se desatualiza.

Para países como o Brasil, é um grande desafio competir no mundo globalizado. Além do esforço de capacitação tecnológica, condições financeiras, infraestrutura e conhecimento legal, as empresas têm novos desafios como habilidade e sensibilidade intercultural, isto é, competência para negociar com as mais diversas culturas, quando Fraga questiona: - “Sua empresa ainda age e reage assim? Se a negociação dá sinais de bons resultados, o clima passa a ser o de já ganhou? - O entusiasmo inicial nas transações vai sendo substituído por soluções medíocres? - Primeiros contatos: amor à primeira vista?... com o tempo: impertinência do parceiro?” (2007, p.3).

Comportamento, postura, ação e reação das partes, comunicação, relacionamento, atitudes e valores fazem parte da cultura de um país. Nas relações comerciais, comunicação e relacionamento humano sempre finalizam um negócio. Com o mundo globalizado, é cada vez maior a interdependência entre as nações no comércio. Portanto, o conhecimento cultural torna-se cada vez mais necessário e pode-se dizer que é fundamental para sobrevivência de qualquer economia.

As transformações globais abrangem as esferas: econômica, política, jurídica, institucional, social, cultural, ambiental, geográfica, demográfica, militar e geopolítica. Uma das transformações na esfera econômica é a importância da educação intercultural (treinamento e pesquisa acadêmica) e para comércio exterior, o que passa a ser um recurso fundamental para as negociações internacionais.

Segundo Fraga (2014), o Brasil já apresenta uma demanda significativa de produtos e serviços no exterior e empenha-se em conquistar espaço no mundo globalizado dos negócios. Vale ressaltar que não basta ter competência tecnológica; surgiram novas necessidades como habilidade e sensibilidade intercultural. Por isso é importante concentrar-se, também, no que é cultura e seus impactos.

Edgar Morin, por exemplo, em seu livro *As Ideias nos alerta*:

...a cultura nos aprisiona (...) nos seus imperativos e proibições (...) nas suas limitações e encobrimentos (...) ao mesmo tempo, a cultura nos oferece uma linguagem, um saber, uma comunicação, uma possibilidade de trocas (*La Méthode 4. Les Idées – 1991*).

Certamente, o desenvolvimento do conhecimento intercultural contribui para enfrentar o desafio de conseguir um espaço maior no mundo globalizado dos negócios e essas ideias de Morin sintetizam a essência da globalização e, com ela, o comércio exterior, isto é, a possibilidade de trocas.

O objetivo desse capítulo foi apresentar não somente a importância, mas já uma interdependência entre cultura e globalização incluindo o comércio exterior.

3. NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

3.1. Diferenças Culturais Nos Negócios Internacionais

Sendo a globalização uma realidade nos negócios internacionais, é fundamental a preparação do profissional para gerenciar as diferenças culturais no mundo globalizado. Porém, nem todas as organizações estão preparadas para as diferenças culturais e a consequência é a perda de possível sucesso nos negócios pela falta de conhecimento intercultural. Um ponto de partida fundamental é a formação e o planejamento para a negociação.

Na atualidade, as empresas que querem aumentar a lucratividade e não limitar-se a um único mercado geográfico a saída é a internacionalização. Muitas multinacionais desenvolvem seus produtos, serviços e modelos organizacionais na matriz e tentam replicar em outro país. Quando não existe a análise cultural adequada o resultado pode ser o prejuízo.

As diferenças culturais são extremamente relevantes em negociações e preparar-se é indispensável, pois as diferenças interculturais podem acabar com qualquer possibilidade de uma produtiva negociação comercial ou relação pessoal.

3.2. Como Minimizar Os Impactos Interculturais

Deve-se ser lembrado que cada cultura é única, porém, não é certa ou errada, mas, cada uma é diferente: com sua história, valores, costumes, religião, percepções socioeconômicas e políticas, aspectos que vão sendo desenvolvidos e aprendidos pelo ser humano ao longo do tempo. Logo, o profissional em uma negociação internacional deve pesquisar para evitar gafes interculturais e entender melhor seu interlocutor estrangeiro. Se necessário, um mediador que conheça as diferenças culturais poderá ser muito útil.

Todavia, ninguém deve se anular para agradar um brasileiro ou estrangeiro. É preciso respeitar a cultura que é diferente e adequar-se, quando

necessário, por exemplo: por questões legais e éticas. Neste estudo, entende-se adequação em especial, como respeito às diferenças, sem permitir hostilidades em nome de diferenças culturais. Neste ponto, a percepção aguçada é muito importante, pois contribui para a compreensão do que é cultural ou um desrespeito pessoal ou organizacional à liberdade ou direito do possível parceiro.

3.3. Negócios Internacionais

O artigo Especial Negócios Internacionais da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EASP, 2006) analisa as principais características das negociações internacionais. A primeira característica refere-se ao ambiente internacional. A distância entre as partes pode dificultar as negociações. As partes estão familiarizadas com seu próprio país e, frequentemente, desconhecem outros ambientes negociais. Parte das dificuldades em negociações internacionais é devido ao despreparo. Desta forma, é fundamental conhecer e entender o país com o qual se negocia. Geralmente, as partes se preocupam com seu resultado econômico mantendo uma **visão restrita** da negociação em si, enquanto relação humana e profissional. A segunda característica está ainda mais associada a questões culturais. A cultura é o elemento que dá forma ao modo como as partes reagem, pensam, comportam-se e comunicam-se, isto é, qual a **postura adotada** nos contatos e contratos. Diferentes culturas têm comportamentos negociais diferentes e por vezes contraditórios. É recomendado desenvolver sensibilidade para captar e entender essas diferenças em seu próprio contexto cultural, evitando conflitos e, uma terceira característica, refere-se à **ideologia** das partes envolvidas na negociação. Já a quarta diz respeito à diversidade de **sistema jurídico** e a quinta a ser mencionada refere-se às **mudanças nos cenários internacionais**. O objeto deste estudo está centrado na segunda característica, porém, consciente das demais. (COSTA, 2006).

3.4. Competências De Um Negociador Internacional

O livro *Negociação Internacional* faz parte da Série Comércio Exterior e Negócios Internacionais, conjunto de 10 livros que trazem valiosas orientações de diversos autores estrangeiros, especialistas em negociações em ambientes globalizados. São citadas e discutidas na obra as principais competências profissionais e interpessoais que um negociador deve desenvolver nas negociações internacionais. A **inteligência cultural** é a competência a ser desenvolvida pelo profissional que atua direta ou indiretamente em negociações internacionais. (STOECKICHT, 2014).

A inteligência cultural permite que o negociador internacional desenvolva consciência e sensibilidade acerca da diversidade cultural. A inteligência cultural possibilita, ao profissional, atuar em diferentes mercados e ao longo de todo o processo da negociação, de acordo com o conhecimento que possui de fatores multiculturais, políticos, sociais, econômicos e legais. (THOMAS, INKSON, 2009, apud STOECKICHT, 2014, p.31).

Kolhs, em seu livro direcionado à negociadores norte-americanos, lista alguns fatores que podem ser considerados universais e atemporais os quais, embora simples, são importantes, somados aos cuidados com a saúde física, por serem comportamentais. Ele indica: tolerância à ambiguidade, baixa expectativa de obtenção de meta a atingir, manutenção de abertura mental, empatia, comunicabilidade, flexibilidade e adaptabilidade, curiosidade, senso de humor, relacionamento ameno, motivação, autoconfiança, forte percepção de si mesmo, tolerância pelas diferenças e, finalmente, uma atitude para momentos nada agradáveis, mas, possíveis e que é a difícil habilidade para enfrentar falhas. (1996, p.106).

O negociador deve ter a capacidade e habilidade para trabalho em equipe e em redes virtuais, saber como gerenciar mudanças em ambientes em constante transformação. Deve, também, ter um entendimento da dinâmica da globalização, saber gerir conflitos em ambientes multiculturais, adotando estilos de comunicação escrita e oral e de linguagem não verbal adequados ao ambiente internacional de negócios (THOMAS, INKSON, 2009, apud STOECKICHT, 2014, p.32).

O negociador global deve saber analisar os diversos cenários da negociação e o perfil dos interlocutores internacionais, bem como analisar os preceitos éticos e morais predominantes em cada cultura ou país que possam intervir na condução e manutenção no acordo da negociação. Deve, também, conhecer as diferentes abordagens de negociação utilizadas nos países nos quais irá negociar e analisar a melhor alternativa. Logo, é fundamental familiarizar-se aos fatores culturais, de forma a incorporá-los ao processo de negociação (THOMAS, INKSON, 2009, apud STOECKICHT, 2014, p.33).

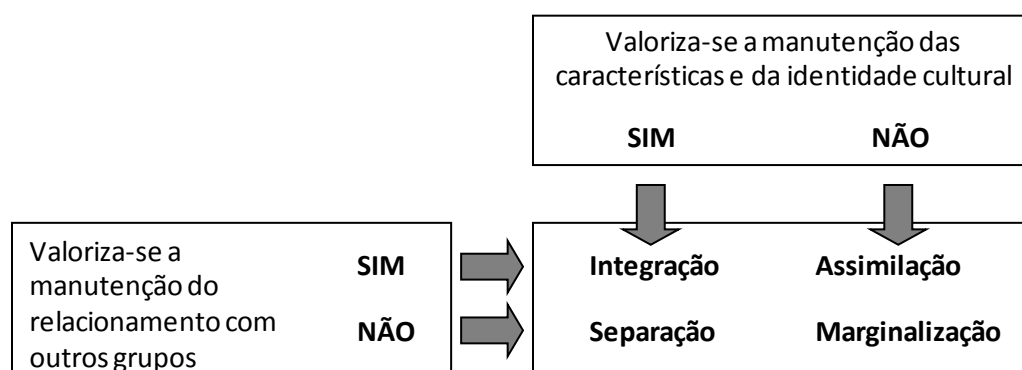
3.5. Aspectos Multiculturais Em Negociações Internacionais

Obviamente, as negociações interculturais apresentam desafios maiores do que as subculturais, isto é, as realizadas dentro do mesmo país, porque os valores e relacionamentos tendem a manter alguma semelhança, mesmo em países continentais como o Brasil e o Canadá. Em contraste, fortes impactos podem ser gerados pela cultura de cada negociador estrangeiro, devido às suas raízes e peculiaridades culturais que se manifestam em posturas marcantes.

Existem, pelo menos, quatro maneiras por meio das quais as pessoas constroem os relacionamentos além-fronteiras.

- **Integração** – cada pessoa/grupo mantém contato com sua cultura e, também, com a cultura do outro. Mostra desejo e interesse em construir relacionamentos. Essa é a maneira mais favorável de construir um relacionamento de negócios;
- **Assimilação** – a pessoa/grupo mantém sua cultura como referência comparativa, mas assume a cultura do outro – tenta-se seguir a moral e os valores da cultura da outra parte;
- **Separação** – a pessoa/grupo mantém sua própria cultura e não tem contato com a cultura do outro – impedindo a construção de um relacionamento favorável. O negociador se limita à sua mera tarefa, não abrange a missão, restringe-se àquele contrato específico;
- **Marginalização** – a pessoa/grupo não impõe a própria cultura nem procura entender a do outro. É um ambiente bastante desfavorável à negociação – comunicação e entendimento são desconsiderados. (BERRY, 1980 apud STOECKICHT, 2014, p.59). O esquema a seguir, ilustra os fluxos possíveis nesses momentos cruciais.

Figura 1: FORMAS DE RELACIONAMENTO ALÉM-FRONTIERS



Fonte: Baseada em Berry (1980).

Pode-se verificar, na figura 1, que um indivíduo terá maior capacidade de integração a outros grupos, se respeitar a manutenção das características e da identidade cultural das partes e valorizar a manutenção do relacionamento com o grupo de outras culturas. De modo geral, é mais fácil adaptar-se a novas culturas e principalmente, aceitar culturas diferentes do que tentar modificar a própria cultura ou a do outro negociador. O indivíduo que não preza em manter relacionamentos com outros grupos e não valoriza a manutenção e o respeito à identidade cultural do outro, poderá ter a tendência de marginalizar negociadores de outras culturas (BERRY, 1980 apud STOECKICHT, 2014, p.60). Isso não significa anular-se, tornar-se subalterno, mas, flexível e alerta, sobre

os limites do que deverá ceder sem prejudicar sua identidade cultural, em especial, valores, crucialmente quando ética estiver implicada.

Os trabalhos de Hofstede, Hofstede e Minkov (apud STOECKICHT, 2014 [2010], p.61) e Salacuse (apud STOECKICHT, 2014 [2003] p.61) procuram explicar as tendências culturais a que são submetidos os negociadores de cada país. Eles vivem em culturas que condicionam seus comportamentos dentro de padrões da sociedade e que, nem sempre, são facilmente entendidos e nem mesmo percebidos por membros de outras culturas. Segundo Stoeckicht (2014), muitos negócios não são fechados porque uma das partes não entende alguns princípios que são naturais para a outra parte.

O ambiente da negociação, os aspectos culturais intervenientes na dinâmica e no processo da negociação, as crenças e ideologias dos negociadores, os diferentes modelos de governança e estruturas organizacionais, o sistema legal e o papel de cada governo no mundo dos negócios, a diversidade de sistemas financeiros e monetários e as possíveis mudanças abruptas no cenário negocial, em geral, decorrentes da instabilidade econômica, social e política são descritos por Salacuse (2003) como os sete obstáculos com os quais o negociador global poderá se deparar no decorrer de uma negociação internacional e que podem impactar a sustentabilidade de um acordo. Constata-se, nesses contextos, a importância do conhecimento intercultural nas negociações internacionais. (apud STOECKICHT, 2014, p.103).

Este capítulo, que apresenta a importância do conhecimento cultural nas negociações internacionais, confere o desafio, para o negociador brasileiro, no sentido de desenvolver uma mentalidade internacional por meio da consciência e sensibilidade acerca da diversidade cultural e das características culturais do processo de negociação em diferentes países. Na verdade, essa reflexão leva a crer o quanto esse fator é complexo e necessário a contatos e negociações bem sucedidas e duradouras.

É importante lembrar ainda, que “peculiaridades surgem a cada momento, aliviando ou agravando choques culturais, conflitos de valores e hostilidades ou ao contrário, reorientando diálogo a mútuo conhecimento cultural”, exercitando negociações (FRAGA, 2005, p.5). Alertar-se para a presença de diferenças culturais, também, organizacionais é importante, pois, embora não sendo foco deste estudo, existem e são fortes, “em especial”, afirma Fraga, “quanto a valores” (p.5). Essa questão torna o trabalho do negociador ainda mais complexo, pois não basta negociar com um cliente de determinado país para haver dominado as diferenças culturais naquele lugar no exterior, porque as organizações também possuem suas matrizes culturais, são

subculturas dentro de sua cultura, por isso é importante estar alerta e ir aprendendo com cada contato em particular.

4 CANADÁ

O capítulo apresenta o país, o panorama econômico e político, a sociedade multicultural e a importância do comércio exterior para o desenvolvimento do país.

4.1 Apresentação

Canadá é o nome oficial, deriva da palavra *kanata*, que significa aldeia ou povoado, na língua dos índios Hurons e Iroquois. A capital é Ottawa e a moeda é o dólar canadense – CAD\$. (Governo do Canadá, 2014).

Segundo, *The World Guide* (1999/2000), o país ocupa uma área de 9.970.610 km²; é o segundo maior país do mundo em área. Está situado na América do Norte, limita-se ao norte com o oceano Glacial Ártico, a leste com o oceano Atlântico, ao sul com os Estados Unidos e a oeste com o oceano Pacífico e o estado americano do Alasca. Segundo o livro *Geography: The World and Its People* (2002), a população canadense concentra-se ao longo da fronteira com os Estados Unidos e, em sua maioria em grandes centros urbanos, como Toronto, Ottawa, Montreal e Vancouver; esta aproximação é devido ao clima frio e polar no restante do território do Canadá, sobretudo ao norte. É um fator impeditivo para urbanização e esta característica faz com que o Canadá apresente uma das menores densidades demográficas do mundo. (BOEHM, 2002).

A capital, Ottawa, fica na província de Ontário. O país é composto por dez províncias e três territórios. (BOEHM,2002).

Províncias seguidas das respectivas capitais:

- Alberta - Edmonton
- Colúmbia Britânica -Victoria
- Ilha do Príncipe Eduardo - Charlottetown
- Manitoba - Winnipeg
- Novo Brunswick - Fredericton
- Nova Escócia - Halifax
- Ontário -Toronto
- Québec - Cidade de Québec
- Saskatchewan - Regina

- Terra Nova e Labrador - St. John's

Territórios seguidos das capitais:

- Territórios do Noroeste - Yellowknife
- Território de Yukon - Whitehorse
- Nunavut – Iqaluit

As principais cidades do país são: Toronto, Montreal, Vancouver, a região da capital nacional de Ottawa-Gatineau, Calgary e Edmonton.

4.2. População

De acordo com os dados obtidos no site *countrymeters.info.Canada*, em 06 de outubro de 2014, a população atual é de 35.380.912.

4.2.1. Origem Étnica

Segundo o Censo de 2006, 32% da população se auto declarou como tendo origem étnica unicamente canadense, 36% afirmaram ter ancestrais das Ilhas Britânicas e 16% ancestrais unicamente franceses. Outros 16% teriam outras origens como autóctone, árabe, chinesa, indiana, europeia, asiática (do Sul e Sudeste), entre outras. (Governo do Canadá, 2006).

4.2.2. Os Povos Nativos

Segundo o site *Aboriginal Affairs and Northern Development Canada*, o Censo de 2006 revelou que cerca de 4% dos canadenses pertencem a um ou mais dos três grupos indígenas reconhecidos pela Constituição de 1982. Destes, 53% se autodenominam descendentes das Primeiras Nações, grupos que ocuparam as regiões ao sul do Canadá, vindos de uma variedade de heranças culturais e linguísticas; 11% são nativos sem especificação das Nações as quais pertencem; 30% são Métis (filhos da união entre pai europeu e mãe indígena); e 4% são Inuites (são os membros da nação indígena esquimó). Uma parcela pequena dos nativos canadenses vive em reservas de povoados indígenas. (Governo do Canadá, 2014).

Neste ponto, é interessante observar-se a diferença na postura dos Estados Unidos em relação a quem seria realmente Norte Americano. A celeuma é ampla e antiga e a literatura a respeito é pródiga. Sollor (2011) apresenta duas categorias chaves de **diferenças** que, segundo ele, melhor administrariam essa questão, enfatizando que etnia é um conceito antropológico, dizendo respeito à uma linha de consanguineidade, o que equivaleria ao conceito de “*discent*”, enquanto que o conceito de “*consent*”,

diria respeito ao consentimento, de acordo, por exemplo, com o casamento ou com a lei de imigração. Para muitos grupos, isso representa um foco de discussão já histórico o qual, muitas vezes, causa desconforto social (p.4-7). Observa-se, pois, a maneira como cada um desses dois exemplos nacionais lida com os **diferentes**. Enquanto os Norte-americanos debatem o tema, porque ele emerge na vida social, os canadenses convivem com as diferenças de forma amena. Porém, não se pode negligenciar o dado de que os USA, historicamente, recebem um número muito elevado de imigrantes e de origens as mais diversas, o que torna a sua questão muito mais complexa.

Não é, pois, sem razão que essa questão lá, é fortemente debatida, pelo menos desde 1916, com Bourne (1916) envolvendo a idéia do “*melting pot*” bem como a de **americanização**, duas posturas bastante críticas, o que não caberia à realidade social canadense.

A maioria dos canadenses descende de colonizadores ingleses e franceses, e uma parcela minoritária de povos autóctones (nativos) e indígenas, como algonquinos, iroqueses, atabaskans, sioux e inuítes, entre outros. A população também é formada por imigrantes de diversas origens, conforme gráfico abaixo. (BOLIGIAN, 2009).

Figura 2 – Composição da População no Canadá



Fonte: Almanaque Abril 2008. São Paulo: Abril, 2007.

4.2.3. Idiomas

O Canadá é um país bilíngue sendo o inglês e o francês as duas línguas oficiais. Entretanto, a proporção dos canadenses de língua francesa tem diminuído, devido a adoção do inglês pela maior parte dos imigrantes. Os grupos indígenas continuam a utilizar seus idiomas nativos. (BARSA, vol.3, 2004).

O país tem dois idiomas oficiais. De acordo com o Censo de 2011, o inglês é a língua materna de 58% dos canadenses e o francês, de 22% da população. Este Censo também revelou que mais de 5.795.000 pessoas no Canadá falam os

dois idiomas oficiais do país. Esses indivíduos bilíngues representam 17,5% da população. (Governo do Canadá, 2014).

Vinte por cento da população do Canadá, ou cerca de 6.630.000 de pessoas, falam um idioma diferente do inglês ou francês em casa, combinado ou não com estes. Alguns dos vários idiomas falados no Canadá são: italiano, mandarim, alemão, português, polonês, espanhol, híndi, árabe, ucraniano, holandês e grego. Mais de 200 idiomas são falados fluentemente no dia-a-dia dos canadenses. Além disso mais de 213.000 pessoas falam uma língua autóctone e quase 25.000 relataram o uso da linguagem de sinais. (Governo do Canadá, 2014).

4.2.4. Religião

Os canadenses, na sua maioria, são cristãos. De acordo com o Censo de 2011, o catolicismo tem mais adeptos (43,6%), seguido pelo protestantismo (29,2%). Em ambos os casos, o número de praticantes é relativamente baixo. Outras religiões incluem o judaísmo, o islamismo, o hinduísmo e o budismo. Cerca de 16,5% da população declararam não seguir nenhuma religião. (Governo do Canadá, 2014).

4.3. Geografia

Segundo dados do Governo do Canadá (2014), o território canadense engloba um grande número de cadeias montanhosas. Há cerca de dois milhões de lagos no Canadá, cobrindo, aproximadamente, 7,6% do país. O Rio São Lourenço, com 3.058 km de extensão, é o rio mais importante do Canadá, proporcionando uma rota marítima para os navios que saem dos Grandes Lagos em direção ao Oceano Atlântico sendo o maior o Mackenzie, percorrendo por 4.241km, nos Territórios do Noroeste.

De acordo com o Departamento de Promoção Comercial (DPR), o rio São Lourenço estende-se do Oceano Atlântico até o Lago Superior e é responsável pelo trânsito anual de 100 milhões de toneladas de carga. O Canadá possui vocação marítima natural, com acesso a três oceanos. Os principais portos em trânsito de carga são Vancouver, Saint John, Quebec, Montreal, Septíles, Fraser River, Halifax, Hamilton, Prince Hupert e Thunder Bay. (MRE, DPR, 2014). O Canadá tem tradição em tecnologia de infraestrutura, que pode beneficiar o Brasil. Bons negócios podem surgir nessa relação comercial.

4.3.1. Fusos Horários

Segundo dados do Governo do Canadá (2014), o país possui seis fusos horários. Entre o fuso mais a leste, Terra Nova e Labrador e o fuso mais a oeste,

Pacífico, há uma diferença de cinco horas, algo que todo o negociador deve estar atento, pois os canadenses herdaram a pontualidade dos britânicos.

4.3. 2.Clima

Predomina o clima continental, ainda que, também ocorram o oceânico e o polar. O Canadá é um país frio, com inverno longo e rigoroso. (BARSA, vol.3, 2004).

Conforme dados do Governo do Canadá (2014), o país apresenta grandes variações climáticas e possui as quatro estações bem definidas, especialmente na região ao longo da fronteira com os Estados Unidos, região mais populosa do Canadá, que se estende por 5.500 km. No verão, a temperatura durante o dia pode ultrapassar os 35º C, enquanto no inverno não é raro chegar a -25º C. Na primavera e no outono as temperaturas são mais amenas.

Desta forma, é aconselhável, em uma primeira experiência, escolher o verão para conhecer o país a negócios. Mas se for no inverno, não esquecer de proteção adicional. Além do casaco, levar roupa térmica, proteção para os ouvidos e a cabeça (gorro, boné ou capuz), luvas, cachecol ou lenço para proteger o pescoço e, finalmente para os pés, calçados impermeáveis, pois pés molhados pela neve não é nada agradável. Algumas pessoas são mais sensíveis e precisam de óculos escuros, pois o vento frio e gelado irrita os olhos. Lembrar desses cuidados pode parecer dispensável, porém o negociador, no exterior, não pode perder oportunidades em decorrência de prevenção para cuidar de sua saúde, pois além do mais é, no mínimo, custo para a empresa.

4.3.3. Principais Recursos Naturais

De acordo com o Governo do Canadá (2014), os principais recursos naturais são: gás natural, petróleo, ouro, carvão, cobre, minério de ferro, níquel, potássio, urânio e zinco, juntamente com a madeira e a água.

4.4. Uma Sociedade Multicultural

O Canadá é um país multicultural que se caracteriza por seu espírito de moderação e tolerância; é um país unido dentro de sua própria diversidade. Este caráter multicultural da sociedade canadense tem sido reconhecido oficialmente pelo governo federal, cujas políticas promovem a diversidade e favorecem a manutenção das culturas e tradições dos imigrantes e dos povos autóctones, segundo o Governo do Canadá (2014). Apesar de sua diversidade cultural, étnica, linguística e religiosa, os canadenses compartilham valores fundamentais que os unem. Entre eles estão: defesa da justiça social, da igualdade de gêneros e de dualidade linguística do país.

Durante a década de 1990, cerca de 1 milhão de pessoas migraram para o Canadá, atraídas pelas oportunidades de trabalho e pela excelente qualidade de vida que o país oferece. (BOLIGIAN, 2009).

4.5. Panorama Econômico

O Canadá desponta como grande potência econômica mundial. Segundo o site *Trading Economics* (2014), o PIB, em valores correntes em dólares estadunidenses, foi de US\$1,821 trilhão em 2013. O PIB representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos em uma região, durante um determinado período. O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de quantificar a atividade econômica de uma região. O gráfico 1, apresenta o PIB do Canadá no período de 2005 até 2014 (projeção), onde se observa que o país apresenta crescimento consistente na atividade econômica, salvo queda no ano de 2010, com forte recuperação em 2011. A economia canadense é fortemente afetada pela economia dos Estados Unidos. A crise econômica mundial deflagrada nos EUA em 2008 acabou atingindo o Canadá, em 2010.

Gráfico 1 - PIB do Canadá



Extraído de: Trading Economics 2014

A balança comercial do Canadá é equilibrada e superavitária, demonstrando a competitividade do país no comércio exterior, conforme gráfico 2.

Gráfico 2 – Balança Comercial do Canadá



Extraído de: Trading Economics 2014

Segundo o estudo realizado pela Unidade de Inteligência Comercial e Competitiva (UICC) da Apex-Brasil, de novembro de 2010, a estrutura produtiva do Canadá está dividida entre o setor produtor de bens que representava 29,5% e o setor de serviços, 70,5% do PIB em 2008. Dados mais recentes do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) colocam o PIB do Canadá na 14ª posição, em valores US\$1,518 trilhão em 2013 e per capita, de US\$43.100, na 19ª posição. O PIB do Brasil, de US\$2,416 trilhões, está na 8ª posição, mas o valor per capita está na 105ª posição, com US\$12.100.

De acordo com a UICC (2010), no setor produtor de bens destacam-se: a indústria de transformação, a mineração e extração de petróleo e gás (4,5% em 2008) e a construção civil (6,1%). No setor de serviços, destaca-se o subsetor financeiro e imobiliário (20,1%), saúde e assistência social (6,5%), comércio varejista (6,1%), comércio atacadista (5,7%) e administração pública (5,7%).

O desenvolvimento econômico do país deve-se, em boa parte, à riqueza mineral do solo canadense, que possui jazidas de ferro, petróleo, gás natural, urânio, ouro, prata, níquel, cobre, molibdênio, zinco, amianto, entre outros. Esses recursos são exportados e atendem ao desenvolvimento industrial do país. A abundância de recursos naturais, sobretudo o petróleo e carvão, foi um dos fatores que mais contribuíram para atrair investimentos norte-americanos. A exploração desses recursos foi de fundamental importância para o crescimento da indústria canadense. (BOLIGIAN, 2009).

A atividade agrícola e a produção agropecuária, embora desenvolvidas em uma área restrita do território, possuem alto nível tecnológico e são altamente mecanizadas. Apenas 5% do território canadense são ocupados por lavouras ou pastagens devido às condições climáticas. Na produção de cereais,

o trigo representa mais da metade das exportações de grãos. (BOLIGIAN, 2009).

As principais províncias agrícolas estão localizadas nas pradarias, nas províncias de Alberta, Manitoba e Saskatchewan. Em tais regiões, as propriedades são exploradas com as técnicas mais avançadas, em termos de instalações, maquinário e fertilizantes, em geral pelos próprios donos e suas famílias, pois a oferta de mão de obra é reduzida para a lavoura. (BARSA, vol.3, 2004).

Se por um lado as condições naturais dificultaram a expansão da agropecuária, por outro lado, permitiram a exploração dos recursos florestais, que hoje representam uma importante fonte de riqueza para o país. (BOLIGIAN, 2009).

De acordo com o estudo da UICC (2010), o Canadá possui extensas áreas de floresta de coníferas, sendo o país um grande produtor de papel, celulose e madeira. Apesar da exploração intensa, a atividade extrativa é realizada sob um manejo florestal (programa de aproveitamento de recursos florestais). O governo local incentiva programas de reflorestamento para garantir matéria-prima para a continuidade das atividades madeireiras. A maioria da produção é destinada à exportação para os Estados Unidos.

No livro *Geography: The World and Its People*, os autores afirmam que a pesca é a mais antiga indústria canadense e que a economia do país se beneficia pela riqueza dos recursos naturais, pela qualificação dos trabalhadores e o comércio com os Estados Unidos. (BOEHM, 2002).

Os 48.000km do litoral canadense dão uma ideia do potencial pesqueiro do país. Na costa atlântica, há cardumes de bacalhau, cavala, sardinha e outros peixes; nas costas meridionais do golfo São Lourenço captura-se lagosta. Na Colúmbia Britânica pesca-se o salmão e o arenque. São os itens mais importantes da exportação de pescado. (BARSA, vol.3, 2004).

O setor industrial é bastante diversificado e desenvolvido. O país detém o domínio de tecnologias bastante avançadas. O Canadá apresenta um parque industrial completo, empresas que atuam em diversos ramos de atividades, como no ramo alimentício, têxtil, de papel e celulose, automobilístico e eletrônico. O país é um grande exportador de bens manufaturados em especial máquinas e equipamentos (BOLIGIAN, 2009).

De acordo com o estudo da UICC (2010), os principais polos industriais localizam-se nas cidades com maior contingente populacional: Toronto,

Montreal, Vancouver, Ottawa, e Calgary. Esses centros urbanos abrigam indústrias de papel, metalurgia, química, petroquímica, mineradoras, telecomunicações, aeroespacial, informática, têxtil, alimentícia, entre outras.

Os produtos mais exportados são combustíveis, óleos e ceras minerais; veículos, partes e peças; máquinas, equipamentos e instrumentos mecânicos; máquinas e materiais elétricos; pedras preciosas; papel e celulose; aviões; plásticos; alumínio; madeira, produtos farmacêuticos e cereais. Os principais destinos das exportações canadenses em 2008 foram Estados Unidos, Reino Unido, China, Japão, México e Alemanha. O Brasil foi o 15º destino, segundo o estudo da UICC (2010).

4.6. Sistema Político

O Canadá é um estado federal, membro da Comunidade Britânica de Nações. O chefe de estado é o soberano britânico, com poder simbólico, representado por um governador-geral e nomeado pela Coroa, por proposta do governo federal. (BARSA, vol.3, 2004).

O Canadá é uma nação com longa tradição democrática, estabilidade política e instituições sólidas que oferece um ambiente muito propício para negócios. Ao mesmo tempo em que demonstra grande foco no bem estar e justiça social, o governo canadense tem incentivado investimentos estrangeiros diretos no país e fomentado o comércio exterior de forma muito ativa.

4.7. A Pesquisa De Campo: Três Momentos Inter-Relacionados

O ritual metodológico deste estudo deu abertura a um procedimento, na pesquisa de campo, prevista na metodologia e que proporcionou resultado interessante e diretamente relacionado ao objetivo central desta pesquisa. Trata-se da liberação da entrevista realizada como um negociador internacional entre o Brasil e o Canadá, somada a de um casal formado por uma brasileira e um canadense, conhecedores dos dois países, com contatos frequentes, tanto literários quanto laborais com diferenças culturais, seja por contatos ou contratos de seus serviços em ambos os países. Além disso, um terceiro entrevistado, um canadense residindo no Brasil, com larga experiência de Comércio entre Estados Unidos e Canadá, enriqueceu as discussões relacionadas aos depoimentos possibilitando resultados mais consistentes a essa etapa do estudo.

Diante desses perfis, os comentários à entrevista realizada com o assíduo negociador brasileiro entrevistado, a partir de questionário estruturado, deu consistência a sugestões e orientações a negociadores brasileiros com

canadenses, conforme a busca deste estudo e fortaleceu-se ainda mais com a participação do casal depoente inclusive discutindo os resultados das questões fechadas.

A seguir, a entrevista a partir do questionário estruturado e da referida análise e discussão no campo com o casal bicultural. Em uma segunda etapa, do depoimento do negociador canadense.

Entrevista com questões fechadas (A) / *Análise bicultural no campo a partir dos resultados (B)*

1. Os valores éticos e morais são de grande importância para os canadenses?

A) - São sim. Para exemplificar, já vi um político perder seu mandato por ter aceitado de um fornecedor do governo, como presente, uma **geladeira (!!!)** para seu sítio. E (importante!) esse político renunciou sem haver nenhum processo judicial: só a pressão da imprensa.

B) - A primeira resposta do entrevistado veio no sentido da reação da sociedade canadense à corrupção com iniciativas de apoio da mídia. Este é um aspecto fundamental ao negociador internacional: o extremo cuidado com a imagem que transmite e com o profissionalismo das propostas que podem oferecer vantagens, mas nunca “favores” que firam a ética nos negócios, pois a tendência à aversão a essa postura, no Canadá, pode ser esperada como certa.

2. Os canadenses levam em consideração a imagem da empresa, sua missão e valores?

A) - Sem dúvida. O relacionamento com a vizinhança da empresa é objeto de constante cuidado e, sempre que possível, a empresa tenta ajudar nas festas, clubes, escolas, etc. Boa vizinhança é uma expectativa na certa.

B) - Neste ponto, a resposta revela a orientação para o social, apreciando a postura em favor de todos os envolvidos e o engajamento em atividades de colaboração da empresa cliente por parte da empresa parceira, rotina entre canadenses. Essa cultura voltada para o outro, oferece uma oportunidade ao negociador brasileiro de aproveitar a oportunidade para revelar sua própria cultura, tanto em gestos de solidariedade, quanto no sentido de oferecer produtos culturais em ocasiões festivas promovendo o Brasil a partir de atitude

colaborativa, bem como com artesanato e músicas, por exemplo, em uma troca saudável e agregadora.

3 A negociação costuma ser rápida e objetiva?

A) - Muito. Ninguém enrola.

B) - Esta reação pronta e direta é fundamental ao negociador brasileiro. É preciso ter cuidado com a comunicação bem articulada, ideias já bem elaboradas, quando uma apresentação com apoio de recursos visuais pode contribuir para a precisão e rapidez no que é oferecido em possível venda ou esperado em possível compra. Deixar absolutamente claro o que é desejado ou o que é oferecido, é fundamental.

4 Os canadenses dão importância ao traje e formalidades, como um cartão de visitas?

A) - Não há uma regra fixa, mas na minha vida profissional de mais de 20 anos por aqui (Canadá), sempre me apresentei de "terno e gravata" e era recebido do mesmo jeito. Nos últimos anos, porém, está se difundindo um costume de escolher um dia da semana (6as. F.) para funcionários de um escritório irem trabalhar de jeans e camisa esporte.

B)- Percebe-se que o canadense, neste aspecto, não difere muito da maioria dos países. Ser discreto e manter a formalidade, é prudente.

5 Os canadenses dão importância à pontualidade?

A) - **É PRIMORDIAL!** O tempo é precioso...

B)- Este aspecto reconhecidamente merecedor da atenção do brasileiro, pois, embora não tenhamos chegado à aldeia global que Mc Luhan (1975) antevia, já está claro com o movimento global que "time is money" não é apenas uma expressão norte-americana, é um hábito na maioria dos países na era global. Respeitar essa norma social nos negócios, exige, do brasileiro, além de disciplina, uma boa preparação e alerta quanto aos rituais nos contatos e negociações.

6 Na negociação, preferem obedecer a algum protocolo ou são informais?

A) - Começam formais. Mas sempre se pode e se deve aliviar o protocolo. Eu fiz muitos amigos fazendo algumas brincadeiras nos momentos oportunos. A informalidade é bem recebida.

B) - Pelo fato de o entrevistado ser brasileiro e estar intensamente envolvido com negócios com canadenses, é bom salientar que a informalidade brasileira será bem vinda observando-se o momento e o tom da comunicação informal.

7 Costumam fechar negócio em jantares ou preferem a formalidade da sala de reunião?

A) - No começo, as salas são onde se discutem os negócios. Os jantares são mais para "selar" um bom relacionamento.

B) - Logo são oportunidades para conhecimento mútuo abrindo perspectivas futuras, bem como situação oportuna para revelar satisfação sobre aquela ocasião em si, mas em especial, por haverem chegado a uma finalização mutuamente favorável e provavelmente aberta à ampliação.

8 Tratando-se da parte francesa do Canadá, o inglês é bem aceito, e quando o outro lado não falar ou não for fluente em francês?

A) - O "franco-canadense" se sente elogiado quando alguém, estrangeiro ou não, se expressa em francês: isso é um "*plus*"; o que não quer dizer que tudo tem que ser em francês: eles sabem que a língua universal é o inglês.

B)- Observando-se apenas o aspecto prático, manter o inglês não seria problema, porém poder trabalhar com esse parceiro em francês seria muito apreciado e esses sentimentos favoráveis ao diálogo são valiosos para uma relação duradoura.

9 Gostam que as empresas façam uma apresentação ou preferem ir direto ao assunto?

A) - Uma apresentação é sempre bem vinda.

B)- Logo: preparar, preparar e preparar, desde o conhecimento de produtos e /ou serviços até a postura.

10 Perguntam sobre a história, clientes e fornecedores da empresa ou geralmente já têm as informações?

A) - Em geral já têm as informações.

B)- Neste ponto, é preciso cautela, pois tanto poderá faltar algum detalhe importante para a visibilidade da empresa e/ou do próprio negociador ou de sua equipe, quanto sobre seus produtos, serviços e experiência internacional e outras

parceria. O equilíbrio entre não cansar os interlocutores com o já conhecido, mas também, não relegar detalhes que poderão oferecer maior segurança nas decisões, é o ideal.

11 Gostam de manter ou reconhecem relacionamentos de longo prazo?

A) - Prezamos muito a constância.

B) - Este aspecto reporta à três aspectos: a importância de manutenção da adequação em novos contatos e da qualidade de produtos, serviços e condições oferecidas.

12. Gostam de barganhar?

A) - Sim.

B) - Aqui o termômetro cultural vai oscilar. Observação da comunicação não verbal passa a ser importante para perceber até onde ir sem tornar o clima desagradável.

O pesquisador ao entrevistado: Para finalizar e aproveitando a feliz oportunidade de contar com a sua vivência profissional e humana intercultural, segue a última questão. Uma questão, de certa forma incômoda, porém de grande importância para quem enfrenta uma nova cultura e uma diferente Nação e Organização.

13. Qual a impressão que os canadenses têm em relação à seriedade dos brasileiros?

A) - Prefiro não responder. Mas, gostamos do Brasil, sim senhora!

B) - Esta resposta foi muito diplomática e reveladora: o ambiente tenderá a ser favorável aos negócios, porém, cuidado para não dar oportunidades à desconfianças. A questão da confiança passa a ser fundamental.

Concluída esta etapa o campo é retomado prosseguindo com novo depoimento conforme o item seguinte.

Esse cruzamento de percepções e experiências é complementado, no campo, com o depoimento de um entrevistado canadense, cujo perfil revela possuir longos anos de experiência em negócios entre Estados Unidos e Canadá, é residente no Brasil e conhecedor profundo dos sentidos do idioma português e da cultura nacional brasileira, conforme apresentado a seguir.

- **Depoimento de um Negociador Canadense**

Apesar de ultimamente estar afastado das negociações com minha terra, o Canadá, fica claro que ele realmente conhece a cultura canadense. Certamente não há “santos” em qualquer parte do mundo. Gente é gente. Em qualquer lugar que se vá negociar também há tubarões. Minha experiência em negócios por muitos anos foi a de um canadense, nos Estados Unidos, negociando com canadenses, e considero que existem sim diferenças, mas nem tantas. Muito importante sempre é o que é trazido à negociação, o que é colocado à mesa, o respeito pela outra parte e como produtos e/ou serviços são oferecidos. O que me parece é que já há uma cultura de negócios internacionais de certa forma estabelecida, por isso é preciso captar bem o que isso significa para poder ser bem sucedido em geral, e ainda, perceber as peculiaridades.

*Em minha opinião o básico nos negócios, praticamente em qualquer lugar, é de certa forma simples: dominar o conhecimento de seu produto, o que você espera desse contato, qual é o seu limite para dizer **não** e, claro, para dizer **sim**. Porém, nunca ofereça algo que não possa entregar e, também, esteja preparado para ir embora sem obter nada. Esse é o momento de considerar mais uma experiência, pois nem sempre elas nascem de bons momentos, até ao contrário, segundo o que vivi durante meu trabalho nesses termos.*

O outro lado da moeda é conhecer bem a contraparte, suas necessidades, suas preocupações e até temores. Além disso, há a questão da logística, que em boa parte é, também, cultural e, ainda, a tecnologia, somada à complexidade da legislação levada a sério. Porém, isso tudo pode ser resolvido apropriadamente com uma postura profissional baseada em princípios.

*Na verdade, nunca entendi muito bem por que há tanta celeuma sobre negociar internacionalmente. Não há tanto **mistério**, mas, segundo a minha visão como um canadense e cujo tempo de serviço trouxe uma significativa experiência, considero profissionalismo, perspicácia e ética, como fundamentais, não importa onde ou com quem sejam os contatos profissionais internacionais.*

Uma vez concluído o trabalho no campo e a troca de experiências entre três dos quatro depoentes, surge uma questão que este estudo não havia abordado e que, pelo menos, levou o pesquisador a procurar referências, para dar continuidade futura. É que, na discussão aqui inserida, apareceu a questão “**confiança**”, um conceito a ser estudado (GULATI; SYTCH, 2008), mas, em especial, a ser considerado na preparação do profissional negociador, com ênfase em contextos culturais novos, o que significa mais um breve, porém, importante resultado deste estudo, em termos de alerta, segundo a questão

central de o que pode ser fortalecido nos negócios internacionais dos brasileiros.

5 RELAÇÕES CANADÁ – BRASIL

5.1 RELAÇÕES DIPLOMÁTICAS E REPRESENTAÇÕES OFICIAIS

O Canadá abriu seu primeiro escritório comercial no Brasil em 1866. A Embaixada do Canadá, no Brasil, foi aberta em 1944. Jean Désy foi o primeiro Embaixador. (Governo do Canadá, 2014).

Em maio de 1941, o Brasil abriu uma missão diplomática em Ottawa. O primeiro Embaixador do Brasil no Canadá foi João Alberto Lins de Barros. No Brasil, o Canadá é representado pela Embaixada do Canadá em Brasília e também pelos Consulados Gerais em São Paulo e no Rio de Janeiro. O escritório de Vistos e Imigração em São Paulo, é o quarto escritório de vistos canadenses mais movimentado no mundo. O Serviço Canadense de Promoção Comercial também tem escritórios em Belo Horizonte, Recife e Porto Alegre. (Governo do Canadá, 2014).

Os seis escritórios do governo do Canadá no Brasil: a Embaixada, os Consulados Gerais e os escritórios comerciais trabalham em estreita colaboração com parceiros brasileiros para promover oportunidades para a nova geração de líderes e inovadores. O objetivo é criar e comercializar novas tecnologias que ajudarão a moldar as tendências globais durante as próximas décadas, segundo o atual Embaixador do Canadá no Brasil Jamal Khokhar. (Governo do Canadá, 2014).

O Brasil é representado no Canadá, por uma Embaixada em Ottawa e também por consulados em Montreal, Toronto e Vancouver. (Governo do Canadá, 2014).

5.2. RELAÇÕES BILATERAIS

De acordo com o sítio do Governo do Canadá, o Brasil é uma prioridade na qual as relações entre os países se tornaram cada vez mais estreitas e tem por base os interesses estratégicos e compromissos na promoção da segurança, prosperidade e governança democrática. A relação tem sido fortalecida pela cooperação extensiva de todo o governo em diversos setores, como saúde, defesa, agricultura, e ciência e tecnologia. (Governo do Canadá, 2014).

5.2.1. Canadá e Brasil Conquistam Uma Agenda Crescente

O Embaixador Jamal Khokhar declara que é uma honra representar o Canadá no Brasil e também trabalhar para intensificação e aperfeiçoamento das relações bilaterais positivas já existentes. (Governo do Canadá, 2014).

Em agosto de 2011, quando o Primeiro-Ministro Stephen Harper visitou o Brasil acompanhado por quatro ministros, as relações com o Brasil foram renovadas com um novo foco. À medida que o Brasil desenvolve parcerias alinhadas com suas estratégias globais, o Canadá colabora ao construir oportunidades para o futuro. As Américas são uma prioridade para o Canadá e, como disse o Primeiro-Ministro Harper durante a visita ao Brasil: “É tempo de ser mais ambicioso, criar parcerias e alavancar nossas relações para o próximo nível.” Com esta finalidade, o Primeiro-Ministro convidou a Presidente Dilma Rousseff para uma visita ao Canadá. (Governo do Canadá, 2014).

Segundo o Embaixador Khokhar, as relações Brasil-Canadá são multidimensionais. Os países estão desenvolvendo uma agenda comum para a inovação, guiada pelo Plano de Ação Conjunta em Ciência e Tecnologia lançado na ocasião da visita ao Brasil do Governador Geral do Canadá David Johnston, no período de 22 à 28 de abril de 2012. Ele enfatizou que o enfoque principal deste plano é a pesquisa e o desenvolvimento para a comercialização em áreas estratégicas (saúde, tecnologia oceanográfica, tecnologia da informação e comunicação, energia limpa, tecnologias verdes e nanotecnologia), assim como intercâmbios de pesquisadores e estudantes. É um plano ambicioso para acelerar a cooperação entre as duas comunidades científicas e tecnológicas, e para fomentar laços mais profundos entre as instituições de ensino, indústrias e governos. (Governo do Canadá, 2014).

O Embaixador destaca que a agenda também é dinâmica e promissora na área de **educação**. Em sua visita, o Governador-Geral e a Presidente Dilma Rousseff anunciaram a contribuição canadense para apoiar o programa emblemático de educação, *Ciência sem Fronteiras*. O Governador-Geral também liderou uma delegação inédita de 30 reitores de universidades, com um crescente número de parceiros canadenses incluindo a *Association of Universities and Colleges of Canada* (AUCC); *Association of Canadian Community Colleges* (ACCC); o consórcio CALDO (integrado atualmente por nove universidades canadenses, o CALDO foi criado para atender aos estudantes dos países latino americanos); *Canadian Bureau for International Education* (CBIE) e MITACS (um programa canadense de fomento à pesquisa). (Governo do Canadá, 2014).

Esta iniciativa faz do Canadá um dos principais parceiros internacionais do *Ciência Sem Fronteiras*. O Canadá é um centro de excelência educacional, podendo ser o destino ideal para os jovens brasileiros. (Governo do Canadá, 2014).

5.2.1.1 Colhendo Frutos do Encontro

Em setembro de 2013, foi publicado no site da Fundação CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), o Programa CAPES-MITACS, cujo objetivo é propiciar a formação de recursos humanos altamente qualificados nas melhores universidades e instituições de pesquisa estrangeiras, com vistas a promover a internacionalização da ciência e da tecnologia nacional, estimulando estudos e pesquisas de brasileiros no exterior, inclusive com a expansão significativa do intercâmbio e da mobilidade de estudantes

5.3. RELAÇÕES COMERCIAIS

O Embaixador Khokhar enfatiza que os dois países têm uma relação http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=por&menu_id=46 comercial sólida e crescente. Acrescenta que o futuro das relações comerciais Brasil-Canadá será dirigido pelo setore privado. Para este fim, o Fórum Empresarial Brasil-Canadá, sob a direção de Murilo Ferreira (Vale) e Rick Waugh (Scotiabank), é um parceiro vital no desenvolvimento dos laços comerciais (Governo do Canadá, 2014).

O Ministro de Comércio Internacional Ed Fast ressaltou que os CEOs apoiarão o crescimento do comércio e dos laços de investimentos com o Brasil. (Governo do Canadá, 2014).

O Primeiro Ministro Stephen Harper e a Presidente Dilma Rousseff anunciaram o Fórum Empresariais (de CEOs) durante a visita oficial do Primeiro Ministro ao Brasil, aos 9 de agosto de 2011. (Governo do Canadá, 2014).

Rick Waugh declarou que é importante para as empresas canadenses continuarem expandindo as oportunidades comerciais com mercados de elevado crescimento e significativamente econômicos como o Brasil. “O Canadá e o Brasil estão ligados por uma história de cooperação e esta iniciativa liderada pelo setor privado se construirá a partir disso, facilitando diálogos existentes entre empresas líderes no Canadá e no Brasil,” acrescentou Rick Waugh. (Governo do Canadá, 2014).

O Ministro Fast enfatizou que o Brasil é um vizinho nas Américas, um grande *player global* e um mercado prioritário para o Canadá.

É importante que nossa ampla, dinâmica e multifacetada relação seja desenvolvida. O aumento e o desenvolvimento do comércio e dos investimentos entre o Canadá e o Brasil beneficiarão diretamente os trabalhadores canadenses, as empresas e as famílias, por meio da criação de empregos e prosperidade, promovendo o crescimento econômico, enquanto também fortalecem a competitividade do Canadá dentro da economia global, completou o Ministro Fast. (Governo do Canadá, 2014).

Segundo o site do Governo do Canadá, o Brasil é um dos mercados mais atraentes do mundo, apresentando setores de mineração, indústria e agricultura estáveis e uma indústria de tecnologia e ciência dinâmica e inovadora. Economicamente seguro, com uma classe média crescente, o Brasil oferece aos canadenses um ambiente de investimento atraente, com espaço para um crescimento substancial. (Governo do Canadá, 2014).

O Brasil é um mercado prioritário para o Canadá. Tem um grande papel econômico, não apenas na América do Sul, mas também em nível mundial como o 12º maior parceiro comercial, de acordo com o sítio do Governo do Canadá. (Governo do Canadá, 2014).

Os dois países compartilham governança democrática, economias estáveis, recursos naturais abundantes, territórios vastos e pouco habitados, bem como a riqueza que vem da diversidade multicultural, incluindo as populações nativas. As relações do Canadá com o Brasil vêm crescendo, o que é confirmado pelo nível de visitas oficiais, pela expansão do comércio e de investimentos e por um maior interesse mútuo em aprender mais sobre o outro, tanto sob a ótica das políticas públicas como sob a perspectiva individual, de acordo com o sítio do Governo do Canadá. (Governo do Canadá, 2014).

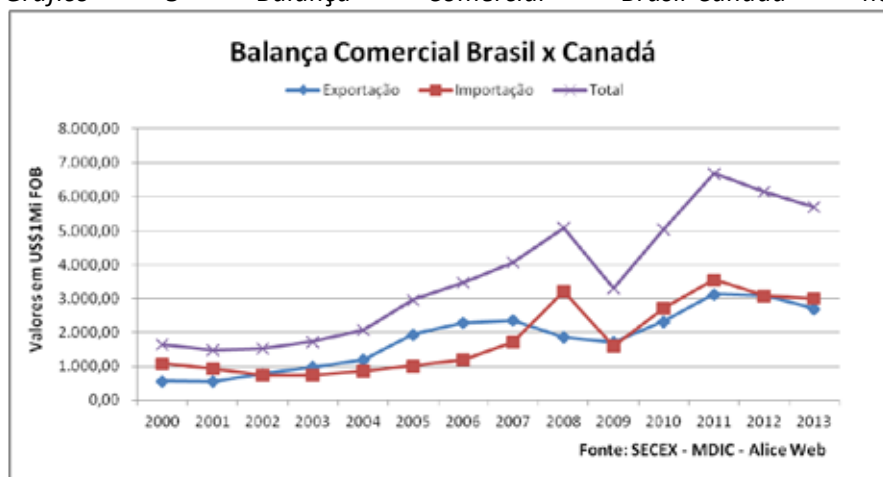
As relações comerciais entre o Canadá e o Brasil estão em pleno crescimento. Conforme a tabela 1 e gráfico 3, o comércio bilateral cresceu 176% nos últimos dez anos, chegando a 5,7 bilhões de dólares em 2013, quando o Canadá e Brasil exportaram 3 e 2,7 bilhões de dólares, respectivamente.

Tabela 1 Balança Comercial Brasil – Canadá (2014).

Trade Brasil X Canadá por ano				
	Exportação	Importação	Saldo	Total
2000	565,60	1.086,92	-521,31	1.652,52
2001	555,34	926,58	-371,24	1.481,92
2002	781,54	740,13	41,41	1.521,67
2003	977,54	749,49	228,05	1.727,03
2004	1.199,32	866,30	333,02	2.065,63
2005	1.944,01	1.019,55	924,46	2.963,56
2006	2.280,74	1.194,02	1.086,72	3.474,76
2007	2.361,72	1.708,42	653,29	4.070,14
2008	1.866,17	3.210,40	-1.344,23	5.076,57
2009	1.712,17	1.601,36	110,82	3.313,53
2010	2.321,10	2.714,22	-393,13	5.035,32
2011	3.129,55	3.556,14	-426,59	6.685,69
2012	3.079,93	3.077,85	2,08	6.157,77
2013	2.701,74	3.001,11	-299,37	5.702,85

Fonte: SECEX MDIC - aliceweb |Valores em US\$ 1Mi FOB

Gráfico 3 Balança Comercial Brasil-Canadá no período 2000-2013



O Setor Comercial do Consulado Geral do Canadá identificou oportunidades de crescimento significativo para as empresas canadenses nos seguintes setores, bem adaptados às capacidades e interesses canadenses: Infra-estrutura, Educação, Tecnologias Limpas, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Petróleo e Gás, e Aeroespacial. Além destes setores prioritários, existem também oportunidades em Mineração, Defesa e Segurança, Ciências da Vida, Tecnologias Marítimas, Automotivo, Energia, Agricultura e Agro-Alimentares, Serviços e Turismo. O Brasil é um parceiro fundamental para o Canadá em iniciativas de atração e expansão de investimentos, de colaboração em Ciência e Tecnologia, bem como participação em Cadeias de Valor Global. (Governo do Canadá, 2014).

Figura 8 Pauta de Exportação e Importação Brasil-Canadá

Pauta de Exportação Brasil - Canadá	Pauta de Importação Brasil - Canadá
ALUMINA CALCINADA	OUTROS CLORETOS DE POTASSIO
OLEOS BRUTOS DE PETROLEO	HULHA BETUMINOSA, NAO AGLOMERADA
OUTROS ACUCARES DE CANA	PAPEL JORNAL, EM ROLOS/FLS. P<=57G/M2, FIBRA PROC. MEC.>=65%
BULHAO DOURADO, PARA USO NAO MONETARIO	OUT. TRIGOS E MISTURAS DE TRIGO C/CENTEIO, EXC. P/ SEMEAD
CAFE NAO TORRADO, NAO DESCAFEINADO, EM GRAO	AUTOMOVEIS C/MOTOR EXPLOSAO, CM3>3000, ATE 6 PASSAGEIROS
BAUXITA NAO CALCINADA (MINERIO DE ALUMINIO)	ETILENOGLICOL (ETANODIOL)
OUTROS NIVELADORES	TURBORREADORES DE EMPUXO<=25KN
OURO EM BARRAS, FIOS, PERFIS DE SEC. MACICA, BULHAO DOURADO	HELICOPTEROS DE 2000KG<PESO<=3500KG, VAZIOS
FERRONIPIO	OUTS. AVIOES A TURBOJATO, ETC. 7000KG<PESO<=15000KG, VAZIOS
PEDACOS E MIUDEZAS, COMEST. DE GALOS/GALINHAS, CONGELADOS	PARTES DE TURBORREADORES OU DE TURBOPROPULSORES
VIRGINIAMICINAS E SEUS SAIS	OUTROS POLIMEROS DE ETILENO, EM FORMAS PRIMARIAS
OUTROS GRANITOS TRABALHADOS DE OUTRO MODO E SUAS OBRAS	OUTS. BARCOS/EMBARCACOES DE RECREIO/ESPORTE, INCL. CANOAS
CAULIM	OUTROS VEICULOS P/MOVIM. CARGA, AUTOPROPULS. C/MOTOR ELETR
MINERIOS DE FERRO NAO AGLOMERADOS E SEUS CONCENTRADOS	OUTS. MAQUINAS FERRAM. DE SERRAR MADEIRA, CORTICA, OSSO, ETC
ARVORES DE "CAMES" PARA COMANDO DE VALVULAS	MICROPROCESSADORES MONT. P/SUPERF. (SMD)
MEDICAMENTO CONTENDO INSULINA, EM DOSES	POLIETILENO LINEAR, DENSIDADE<0.94, EM FORMA PRIMARIA
CAFE SOLUVEL, MESMO DESCAFEINADO	OUTRAS MAQUINAS DE SONDAAGEM, ROTATIVAS
MOTOR ELETR. CORR. ALTERN. TRIF. 750W<P<=75KW, ROTOR GAIOLA	OUTROS MEDICAM. CONT. PRODS. P/FINS TERAPEUTICOS, ETC. DOSES
PARTES DE TURBINAS E RODAS HIDRAULICAS, INCL. REGULADORES	OUTS. CEIFEIRAS, INCL. BARRAS DE CORTE P/MONTAG. EM TRATOR
COQUE DE PETROLEO CALCINADO	MAQS. DE MOLDAR TERMOPL. P/INJ<=5KG, HORIZ. CMD. NUM. MONOCOL

Fonte: Câmara de Comércio Brasil-Canadá (2014).

A pauta de exportação de ambos países é muito diversificada conforme mostrado na figura 8, fornecida pela Câmara de Comércio Brasil-Canadá: (CCBC), (2014).

Em entrevista para a revista Brasil-Canadá, publicação da CCBC de julho/agosto de 2014, Welber Barral, ex-secretário de comércio exterior do Brasil, afirmou que há interesse mútuo em aumentar o relacionamento bilateral e é de conhecimento de todos que um acordo de livre comércio do MERCOSUL com a América do Norte seria muito importante. Porém, até o momento nenhum dos dois países deu prioridade ao assunto. Ele acredita que ambos países estavam ocupados com outras negociações; por exemplo, o Canadá acabou de fechar um acordo com a União Europeia, e o Brasil voltou seus esforços ao entendimento com o bloco europeu. Contudo, trata-se de uma análise do período de 2007 a 2011. (CCBC, 2014, p.6).

Welber Barral, que é especialista em defesa comercial e negociações internacionais, enfatiza na entrevista, que em 2013, o Canadá foi apenas o 23º país no *ranking* de destinos das exportações brasileiras, e a corrente comercial bilateral movimentou US\$ 5,7 bilhões neste ano, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Apesar disso, Barral é otimista com a evolução das discussões de livre comércio. Ele salienta que é importante considerar que grande parte do comércio dos canadenses é com os Estados Unidos, que é o maior cliente. E a conclusão do acordo do Canadá com a União Europeia foi prioridade. Segundo Barral, há um potencial muito grande de relacionamento, porém o comércio entre o Brasil e Canadá ainda está concentrado em poucos produtos. Ele comenta, que há grande

possibilidade não só de aumento e de variação de produtos, mas também de investimentos dos dois lados. Em sua opinião, é necessário maior promoção comercial, mas seguramente são necessários acordos para que possam institucionalizar esse relacionamento. Ele cita que o ideal é um grande acordo de livre comércio, mas também são necessários tratados na área sanitária, de investimentos e de tributação. Barral menciona que é preciso relevância política para o processo seguir adiante. (CCBC, 2014, p.8).

5.3.1 Oportunidades de Negócios

A Associação Comercial Brasil-Canadá publica bimestralmente a revista Brasil-Canadá e a intenção é atender ao público-leitor do exterior que recebem periodicamente ou em eventos específicos da entidade.

A Missão da entidade é manter foco e compromisso nas áreas de: Comércio Internacional, Arbitragem e Mediação, e Cultura. E atuar de acordo com a Visão e os Valores, desenvolvendo negócios, criando oportunidades de *networking* e troca de experiências, promovendo desenvolvimento profissional, projetos culturais e educacionais e aproximação das comunidades brasileira e canadense.

Na edição nº 50 de Setembro/Outubro de 2014, a seção Negócios destaca o setor de games. O setor abre enorme leque de possibilidades na relação entre brasileiros e canadenses. Segundo a notícia, o Brasil é o quarto maior mercado consumidor de jogos do mundo e o Canadá é o terceiro maior desenvolvedor de games, atrás apenas do Japão e dos Estados Unidos. (CCBC, 2014).

“O Canadá é um mercado muito maduro nesse setor. Enquanto no Brasil ainda estamos bastante focados na tecnologia, no Canadá a amplitude da indústria do jogo é consideravelmente maior. É um grande mercado de entretenimento”, afirma Paulo Perrotti, diretor do Instituto Cultural Brasil-Canadá da CCBC e integrante da missão de 2013 ao país da América do Norte. Perrotti complementa, que há uma visão muito profissionalizada do jogo. Inclui uma cadeia na produção: cenários, atores e roteiristas. É como um processo de filme, com propriedade intelectual muito maior que no Brasil. (CCBC, 2014).

Segundo Perrotti, o contato entre as indústrias dos dois países é uma excelente oportunidade para os brasileiros absorverem essa visão cultural do jogo que existe no Canadá e também a maneira mais eficiente para os canadenses conseguirem entrar no mercado brasileiro. “Há um grande potencial aqui, mas para que uma empresa canadense tenha sucesso, precisa

entender as peculiaridades e as demandas do Brasil”, diz Perrotti. (CCBC, 2014).

Conclui-se que o conhecimento intercultural no mundo de negócios globais é fundamental para a competitividade no comércio exterior.

Na mesma edição há a matéria de capa “Café: Produto brasileiro busca ampliar espaço no promissor mercado canadense”. Segundo dados do artigo, as vendas do café brasileiro para o Canadá estão aumentando. As vendas no último mês de julho foram US\$18,1 milhões de dólares, uma alta de quase 160% em relação a 2013, segundo os dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: MDIC. (CCBC, 2014).

CCBC realizou uma missão comercial a Montreal e Toronto entre os dias 22 e 28 de setembro neste ano, com uma comitiva composta por oito representantes de cooperativas de produção, associações, produtores e exportadores de café.

Paulo de Castro Reis, superintendente de Relações Institucionais e de Negócios da CCBC, salienta que mais do que vender o produto brasileiro, a ideia é aproximar os dois lados e mostrar o enorme potencial a ser explorado. “O Brasil produz um café de qualidade e diferenciado, mas essa informação muitas vezes não tem saído do País. Existe muito desconhecimento no exterior, e em especial no Canadá, com relação ao produto brasileiro”, afirma Reis (CCBC, 2014).

O Canadá apresenta um dos índices de consumo *per capita* da bebida mais altos do mundo, de 6,2 quilos por ano, segundo a *Coffee Association of Canada*: CAC. Um extenso trabalho de inteligência comercial, desenvolvido pela CCBC, detectou grandes oportunidades de negócios. Foi feito um mapeamento detalhado do mercado canadense e possíveis nichos de atuação, prováveis compradores e perfil de consumo (CCBC, 2014).

Victor Pupo, produtor da modalidade arábica de café no interior de São Paulo que exporta cerca de 90% de sua produção, explica que, por conta da grande ascendência europeia, o canadense valoriza muito o café, é um consumidor que busca a qualidade de um café especial (CCBC, 2014, p.33).

Novamente observa-se a importância do conhecimento cultural, cuja percepção é uma habilidade imprescindível no competitivo mercado global.

Ao finalizar esta monografia, os resultados das buscas nas mais diversas fontes utilizadas até o movimento no campo, é possível observar que as

relações Brasil/ Canadá não são apenas antigas, elas são crescentes e apresentam fortes indícios de serem duradoras. Para que sejam alargadas e aprimoradas o papel da interculturalidade emerge como facilitador com claras possibilidades nas aproximações, resta continuar para ir aprofundando com habilidade o conhecimento mútuo, do concreto dos produtos até à sutileza de complexidade cultural para respeito e abertura mútuos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura consultada reforçou o reconhecimento da extensão territorial dos dois países, da aproximação já histórica de contatos, das relações diplomáticas e postos de atividades de atendimento diplomático diversos instalados nos dois países, já levam a esperar-se uma continuidade produtiva nas movimentações comerciais Brasil e Canadá.

Os depoimentos discutidos a partir da pesquisa de campo possibilitam perceber que não há contrastes gritantes em termos de estilos de relacionamento, embora as diferenças na formação histórica dos dois países, e o fato de o Canadá ser uma nação bilíngue, além de haver elaborado uma sociedade multicultural, que pode ser considerada um exemplo mundial de interculturalidade, revela sua clara tendência de abertura ao diferente. Daí a oportunidade de relações duradouras e progressivas poderem ser conquistadas.

Recursos em abundância, de ambas as partes, a tecnologia altamente desenvolvida no Canadá e a variedade de produtos brasileiros, formam um panorama favorável a um forte e constante fluxo de Comércio exterior.

Sugere-se, como abertura para pesquisa futura, uma melhor compreensão do significado e implicações do fator “confiança” o qual apareceu como um retorno ao final do estudo, pois essa é uma questão complexa, sutil e presente em qualquer parceria, para perpetuá-la ou destruí-la.

Diante de fatos concretos, nesse sentido, e aparentes nos resultados desta pesquisa, vale investir na formação intercultural dos negociadores brasileiros com atenção especial ao Canadá, pois, um conhecimento mais aprofundado de seus valores e uma sintonia de postura Profissional e Humana serão a chave para trocas permanente e benefício mútuos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMANAQUE ABRIL 2008. São Paulo: Abril, 2007.
- APEX-BRASIL, PerfilPaís Canadá 2010. Disponível em <http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/canada_17102012150037.pdf> (Acesso em 04/10/2014 às 16:14).
- BARSA, Grande Enciclopédia: ed. São Paulo: Barsa Planeta, 2004.
- AS, Franz. **Race, Culture and Culture**. New York the Free Press, 1966.
- BOEHM, G. Richard; ARMSTRONG, G. David; HUNKINS, P. Francis. **Geography: The World and its People**. Columbus: Glencoe/McGraw-Hill, 2002.
- BOLIGIAN, Levon *et al.* **Geografia espaço e vivência: o espaço geográfico mundial**. 3.ed. São Paulo: Atual, 2009.
- BOLIGIAN, Levon *et al.* **Geografia espaço e vivência: a dinâmica dos espaços da globalização**. 3.ed. São Paulo: Atual, 2009.
- BOURNE, Randolph. **Trans-National America**. *Atlantic Monthly*, n.118, p.86-87, july. Robert Bannister, 1916.
- Balança Comercial do Brasil. Disponível em <<http://pt.tradingeconomics.com/brazil/balance-of-trade>> (Acesso em 12 out. 2014 às 16:41).
- População Brasil. Disponível em <<http://countrysimeters.info/pt/Brazil>> (Acesso em 16/10/2014 às 20:19).
- Banco Mundial – País – Brasil. Disponível em <www.bancomundial.org.br> <<http://www.worldbank.org/>> Seção <<http://www.worldbank.org/en/country/brazil>> português <<http://www.worldbank.org/pt/country/brazil>> (Acesso em 18 out. 2014 às 15:52).
- Dados econômicos do Brasil - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em <www.ibge.gov.br> Seção: <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia> (Acesso em 18 out. 2014 às 16:55).
- CANADÁ, O País. Disponível em <http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/about_a-propos/overview-apercu.aspx?lang=por> (Acesso em 15 set. 2014 às 15:05).
- CANADÁ. Disponível em <http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/about_a-propos/index.aspx?lang=por&menu_id=42> (Acesso em 03 out. 2014 às 22:54).
- CANADÁ, População Canadá. Disponível em <<http://countrysimeters.info/pt/Canada>> (Acesso em 06 out. 2014 às 18:22).
- CANADÁ, Dados econômicos do Canadá <<http://countrysimeters.info/pt/Canada/economy>> (Acesso em 06 out. 2014 às 18:26).
- CANADÁ, Geografia do Canadá. Disponível em <http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/about_a-propos/geography-geographie.aspx?lang=por> (Acesso em 08 out. 2014 às 17:34).
- CANADÁ, Assuntos Indígenas, os povos nativos no Canadá. Disponível em <<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1100100013791/1100100013795>> (Acesso em 10 out. 2014 às 14:49).

- CANADÁ, Assuntos Aborígenes. Disponível em <<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1100100013785/1304467449155>> (Acesso em 10 out. 2014 às 17:57).
- CANADÁ, Assuntos Aborígenes – Autóctones. Disponível em <<http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/index.aspx?lang=por>
http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/about_a-propos/aboriginal-autochtones.aspx?lang=por> (Acesso em 10 out. 2014 às 18:12).
- CANADÁ, Assuntos Aborígenes. Mapa. Disponível em <<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/Map/irs/mp/mp-eng.asp>> (Acesso em 10 out. 2014 às 20:39).
- CANADÁ, Dados do Canadá – Central Intelligence Agency (CIA), Library, Publications, The World Factbook - Canada. Disponível em <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>> (Acesso em 10 out. 2014 às 20:43).
- CANADÁ, PIB do Canadá. CIA (Central Intelligence Agency) World Factbook. Seção Canadá, Economia. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>> (Acesso em 12 out. 2014 às 16:21).
- CANADÁ, Balança Comercial do Canadá. Disponível em <<http://pt.tradingeconomics.com/canada/balance-of-trade>> (Acesso em 12 out. 2014 às 16:32).
- CANADÁ, Mapa Político do Canadá Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Prov%C3%ADncias_e_territ%C3%B3rios_do_Canad%C3%A1> (Acesso em 15 out. 2014 às 12:50).
- CANADÁ, Agricultura. Disponível em <http://www.canadainternational.gc.ca/brazil-bresil/about_a-propos/agriculture.aspx?lang=por> (Acesso em 15 out. 2014 às 19:53).
- CANADÁ, Indicadores Econômicos – 2014. Disponível em <<http://pt.tradingeconomics.com/canada/indicators>> (Acesso em 17 out. 2014 às 14:48).
- CASTRO, Celso. **A Ciência da Cultura**. Rio de Janeiro: Expresso Zahar, 2014.
- LAVAL, Paul. **A Geografia Cultural**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1999.
- CUÉLLAR, Javier P. **Nossa Diversidade Criadora**. Relatório da Comissão e Desenvolvimento. Campinas: Papyrus, Brasília: UNESCO, 1997.
- FINANCIAL TIMES, Setting a Course for the New Global Landscape. Londres, 30 jan. 1998.
- FRAGA, Valdez Ferreira. Jeitão do Brasil, **Jornal de Brasília**, Brasília, 22 dez.1989. p.2.
- FRAGA, Valdez Ferreira. Challenges of Organizational Spin-Offs/Mergers: An Example in Brazilian Culture. *INTERNATIONAL JOURNAL OF KNOWLEDGE, CULTURE AND CHANGE MANAGEMENT*, VOLUME 5, 2005/2006. <http://www.Management-Journal.com>, ISSN 1447-9524 (print), 1447-9575 online) © Common Ground, Valdez F.Fraga, ll Rights Reserved, Permissions. First published in 2005 in Melbourne, Australia by Common Ground Publishing Pty Ltd.

- _____. I Simpósio de Comércio Internacional Universidade Petrobras /UFRJ .dez, 2006.
- _____. “Estranheza e perplexidade; Quem sou eu brasileiro”. Memória. Simpósio UFRJ/UNIPRETO. Rio de Janeiro RJ 2007.
- FURTADO, Celso. **O Longo Amanhecer**: Reflexões sobre a formação do Brasil. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GOMES, Laurentino. **1808**: Como uma rainha louca, um príncipe medroso e uma corte corrupta enganaram Napoleão e mudaram a História de Portugal e do Brasil. 2.ed. São Paulo: Planeta, 2011.
- GULATI, Ranjay; NICKERSON, Jack. Inter-organizational Trust, Governance Choice, and Exchange performance. **Organization Science**. v. 19, n. 5, p 688-708, 2008.
- HELD, David; McGrew, Anthony. **Prós e Contras da Globalização**. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- HISTÓRIA DO BRASIL: América Portuguesa. Disponível em: <<http://multirio.rio.rj.gov.br/historia/index.html>>. Acesso em: 29 ago.2014 às 19:38).
- IBGE, Países. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/paisesat/mainframeset.php> >. Acesso em: 27 out. 2014 às 19:32
- IORIS, Rafael Rossotto. **Culturas em choque**: A globalização e os desafios para a convivência multicultural. São Paulo: Annablume, 2007.
- KOHLIS, Robert T. **Survival kit for Overseas Leaving**: For Americans planning to live and work abroad. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 1996.
- LIMA, Lauro de O. **Mutações em educação** segundo McLuhan. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- McLUHAN, Marshall. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Marshall_McLuhan. Acesso em 22 mai. 2014 às 21:15.
- MENAND, Louis, **The Metaphysical Club**: A Story of Ideas in America. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2002.
- MNISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES (MRE), Coleção Estudos e Documentos de Comércio Exterior: Série Como Exportar. Disponível em <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/arquivos/publicacoes/comoexportar/cexcanada.pdf> > (Acesso em 17 out. às 19:05).
- MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias - habitat, vida, costumes, organização**. 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- ODA, Érico; MARQUES, Cícero F. **Gestão das Funções Organizacionais**. 2.ed. Curitiba: IESDE, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=6xZQWNcYpcsC&pg=PA37&dq=conceito+de+aldeia+global+mcluhan&hl=pt-BR&sa=X&ei=FF1NVNalDsvNggSnj4H4Cw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=conceito%20de%20aldeia%20global%20mcluhan&f=false> . Acesso em: 26 out. 2014.
- POUPAR, et al. **A pesquisa qualitativa**. Tradução. Ana Cristina Nasser. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). Disponível em <www.pnud.org.br> (Acesso em 14 out. às 12:26).

- SALACUSE, J. W. **The Global Negotiator**: making, managing and mending deals around the world in the twenty-first century. Nova York: Palgrave MacMillan, 2003.
- SANTOS, José L. **O que é Cultura?** São Paulo: Brasiliense, 2003.
- STIGLITZ, Joseph E. **Globalização**: Como Dar Certo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- STOECKICHT, Ingrid P. *et al.* **Negociação internacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.
- THE WORLD GUIDE 1999/2000: A View from the South. Oxford: Oxfam, 1999.
- THOMAS, D.; INKSON, K. Cultural intelligence: living and working globally. São Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2009.
- TOMLINSON, John. **Globalization and Culture**. First published in 1999 – Polity Press in association with Blackwell Publishers Ltd. Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=N9IglGn2OG0C&oi=fnd&pg=PR7&dq=john+tomlinson+globalization+and+culture&ots=buJ3QOYd_L&sig=qBhQinNWnCzfWm3t1Cng0TK8kE#v=onepage&q=john%20tomlinson%20globalization%20and%20culture&f=false> (Acesso em 22 out. 2014 às 13:13).
- TYLOR, Edward Burnett. **Primitive Culture**: Researches into Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. 2.ed. London: John Murray, 1871.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa de campo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- WALKER, Danielle M.; WALKER, Thomas; SCHMITZ, Joerg. **Doing Business Internationally**: The Guide to Cross-Cultural Success. New York: McGraw-Hill, 2003.



Instituto de Economia da UFRJ

Campus da UFRJ da Praia Vermelha.
Av. Pasteur 250. Prédio de Economia
Tel.: (21) 3938-5255 | (21) 99451-3890
<http://www.ecex.ie.ufrj.br> | ecex@ie.ufrj.br