

Doing Business in Brazil

Karim Bakhtyari, Documentarist & Art Director of Rabet Co.

www.rabet.org

کار و تجارت در برزیل

کریم بختیاری

مستندساز و مدیر هنری شرکت رابط



با وجود این، کار کردن با برزیلی‌ها مستلزم آشنایی با موانع ساختاری و فرهنگی مختلف این کشور است. شاید مهم‌ترین مانع برای یک خارجی ناآگاه «هزینه برزیل»^۱ باشد. هزینه‌های اضافی انجام کسب و کار در برزیل واقعاً بالا است: رشوه‌خواری، ناکارآمدی دولت، دشواری‌های قانونی و بوروکراتیک، مالیات گزاف، زیرساخت ضعیف، تورم، و غیره. گرچه مشخص کردن این هزینه‌ها دشوار است و در سال‌های اخیر تا حدودی کاهش پیدا کرده‌اند، اما همچنان مایه وحشت تجار بین‌المللی هستند. به همین دلیل، لازم است که حتماً با وکیل و حسابدار بومی کار کنید تا متحمل هزینه‌های هنگفت نشوید. استفاده از خدمات واسطه‌های محلی برای غلبه بر پیچیدگی‌های نفوذناپذیر این کشور برای خیلی‌ها مفید بوده است.

در چند سال گذشته برزیل به یکی از مطرح‌ترین فرصت‌های سرمایه‌گذاری در جهان تبدیل شده است. سیستم سیاسی و واحد پول باثبات‌تر در کنار مواد معدنی فراوان، برزیل را در کانون توجه شرکت‌هایی قرار داده که سودای فعالیت جهانی دارند.

برزیل با جمعیت حدود ۱۹۴ میلیون نفری خود پنجمین فرصت بازار بزرگ در جهان (بعد از چین، هند، اندونزی، و ایالات متحده) محسوب می‌شود. هم‌چنین، از لحاظ جغرافیایی پنجمین کشور بزرگ دنیا است. گزارش صندوق بین‌المللی پول نشان می‌دهد که برزیل از لحاظ توسعه زیرساختی و تکنولوژیکی نقش رهبری را در بین دیگر کشورهای آمریکای جنوبی ایفا می‌کند.

1. Brazil Cost



همانند خیلی از کشورهای دیگر، در برزیل هم فرصت وجود دارد اما برای استفاده از آن باید چشم‌انداز درستی از کسب و کار در این کشور داشت. در هر کسب و کاری که می‌خواهید فعالیت کنید باید از مسائل بومی این کشور حتماً مطلع باشید.

ساختار کسب و کار در برزیل

همانند دیگر کشورهای آمریکای جنوبی، شرکت‌های برزیلی هم بسیار سلسله مراتبی هستند و اطلاعات در درون آن‌ها به شکلی بسیار ساختارمند از بالا به پایین و برعکس تبادل می‌شود. در این قبیل ساختارهای سازمانی، اکثر تصمیمات کلیدی در رأس هرم سازمان اتخاذ می‌شوند. بنابراین، اگر ندانید تصمیم‌گیری در کجا و توسط چه شخص یا اشخاصی انجام می‌شود ممکن است فقط وقت خود را تلف کنید.

برای مرادده با شرکت‌های برزیلی لازم است اول مراددهی مانند ساختار سازمانی و سیمت افراد در یک واحد و موقعیت آن‌ها در مقایسه با سایر همکارانشان را به دقت بررسی کنید.



چارت سازمانی که به شما نشان داده می‌شود ممکن است بیانگر جریان واقعی قدرت در سازمان نباشد، چرا که روابط شخصی در سازمان‌های برزیلی نقش قدرتمندتری دارند. سازمان‌های تجاری با سیاست‌بازی‌های داخلی درگیرند و وابستگی به یک شخص ممکن است از هر خط گزارش‌دهی در چارت سازمانی مهم‌تر باشد.

سبک مدیریت

شخصیت و طرز رفتار مدیر به اندازه توانایی‌های فنی او حائز اهمیت است. احترامی که زیردستان به مدیران می‌گذارند مستقیماً به شخصیت مدیر بستگی دارد. روابط در فرهنگ لاتینی بسیار مهم است و مدیر و زیردست سعی می‌کنند روابط خود را بر مبنای اعتماد و احترام به شأن و منزلت یکدیگر برقرار کنند.

قبل از هر چیز از یک مدیر انتظار می‌رود که مدیریت کند. او باید دستورات مستقیم بدهد و دستورات باید بدون چون چرای زیاد اجرا شوند. معمولاً اگر مخالفتی با دستور مدیر باشد این کار در خفا انجام می‌شود تا از لحاظ سلسله مراتبی بی‌احترامی نشده باشد.

وقتی می‌خواهید به زیردست برزیلی خود دستوری بدهید باید دستور شما واضح، دقیق، و کامل باشد. اگر از کسی کاری خواستید و برای شما انجام نداد اول وضعیت خودتان را بررسی کنید: آیا دستورات شما روشن بوده‌اند یا مبهم صحبت کرده‌اید؟

به یاد داشته باشید که اگر دستور خود را ناقص بدهید، آن‌ها فقط همان قسمت کار را انجام خواهند داد! در نظام‌های سلسله‌مراتبی اگر کارمند کار اضافی انجام دهد فکر می‌کند از دستور رییس خود اطاعت نکرده است!

جلسات کاری

جلسات اولیه با برزیلی‌ها کمی رسمی است. بهتر است هنگام ورود با همه افراد دست بدهید. جلسات بعدی معمولاً غیررسمی‌تر هستند و ممکن است قبل از شروع، در مورد موضوعات غیرمرتبط کمی گپ و گفت داشته باشند. سعی نکنید این قسمت را زودتر تمام کنید، زیرا لحنی که در این بخش از مذاکره دارید در چرخه توسعه روابط شما با آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود.

برزیلی‌ها خلق و خوی لاتینی دارند و اغلب در طول جلسات خیلی احساسی به نظر می‌رسند. این احساسات فقط بیانگر تعهد و علاقه هستند و نباید آن را نشانه عصبانیت در نظر بگیرید. خیلی متداول نیست که جلسات رأس ساعت مقرر شروع شده یا خاتمه یابند. نسبت به این مسئله خیلی حساس نباشید و صبوری خود را از دست ندهید. ایجاد ارتباط خیلی مهم‌تر از حساسیت نسبت به وقت‌شناسی است. اگر دستور جلسه‌ای

وجود داشت، انتظار نداشته باشید که جلسه طبق آن پیش برود. همه موضوعات رسیدگی خواهند شد ولی نه لزوماً به همان ترتیبی که در دستور جلسه آمده‌اند. در کشوری که بوروکراسی شدید روی آن سایه افکنده، داشتن رویکردی منعطف می‌تواند بزرگ‌ترین دارایی شما باشد. در انتهای جلسه برای ختم جلسه و بیرون رفتن عجله نکنید، حتی اگر جلسه شما بیش از موعد مقرر به طول انجامیده باشد. آرامش خود را حفظ کنید و بی‌خیال باشید چون این دو خصیصه در برزیل بسیار پسندیده هستند.

گروه‌های کاری

اگر می‌خواهید در برزیل یا در کار کردن با همکاران برزیلی در تیم‌های بین‌المللی موفق باشید، فرصتی فراهم کنید که همه اعضا فرصت آشنایی و تحکیم روابط دوستانه با یکدیگر را پیدا کنند. این بدان معنا است که شکل گرفتن یک گروه کار برزیلی ممکن است در مقایسه با فرهنگ‌هایی مانند انگلیس به مدت زمان بیشتری نیاز داشته باشد. اعضای گروه باید دقیقاً از نقش و مسئولیت‌های خود و دیگر اعضا در گروه مطلع باشند. آن‌ها دوست ندارند در حوزه مسئولیت یکدیگر دخالت کنند. علاوه بر این، اگر نقش افراد دقیقاً روشن نشده باشد به دشواری می‌توان فهمید که کار خود را درست انجام داده‌اند یا نه. اعضای گروه انتظار دارند در داخل گروه یک زنجیره فرمان (که در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی



معمول است) وجود داشته باشد، در غیر این صورت رهبر گروه باید انتظار داشته باشد که افراد برای مطرح کردن کوچک‌ترین مسائل خود مستقیماً به وی مراجعه کنند.

سبک‌های ارتباطی

بسیاری از مدیران اجرایی میانی و ارشد برزیل زبان انگلیسی را به خوبی صحبت می‌کنند چرا که بسیاری از آن‌ها تحصیل کرده آمریکا و اروپا هستند. اما این بدان معنا نیست که همه برزیلی‌ها انگلیسی بلد هستند. بنابراین، بهتر است کمی پرتغالی برزیلی هم بلد باشید تا در خارج از مراکز تجاری بزرگ از آن استفاده کنید. سعی کنید از زبان اسپانیایی استفاده نکنید چرا که برزیلی‌ها به این می‌بالند که تنها کشور غیراسپانیایی زبان آمریکای جنوبی هستند.

ارتباطات در برزیل عمدتاً شفاهی هستند. صحبت شفاهی از نظر آن‌ها نسبت به مکاتبه مهم‌تر است. بنابراین، اگر برای آن‌ها نامه می‌فرستید حتماً به دنبال آن تماس تلفنی هم بگیرید یا قرار ملاقات حضوری بگذارید. با حرارت صحبت کردن و بیرون ریختن احساسات در برزیل نشانگر آن است که گوینده به گفته‌های خود عمیقاً باور دارد.

در برزیل فاصله خصوصی بین افراد در مقایسه با کشورهای اروپایی کمتر است و موقع صحبت کردن با افراد خیلی با آن‌ها تماس فیزیکی و چشمی دارند. آسیایی‌ها از این نوع شیوه ارتباطی زیاد خوششان نمی‌آید. کسانی که می‌خواهند با برزیلی‌ها کار کنند باید به این

نکته توجه خاص داشته باشند چون تودار و متین بودن ممکن است از نظر آن‌ها حمل بر رفتار سرد و غیردوستانه بشود.

در موقعیت‌های رسمی و جدی، از شوخی کردن پرهیز کنید چون ممکن است به موقعیت‌شناسی متهم شوید، اما در موقعیت‌های غیررسمی روزمره تا می‌توانید خوش مشرب باشید.

زنان و کسب و کار

در شرکت‌های برزیلی خیلی به ندرت خانم‌ها را در پست‌های ارشد مدیریتی می‌بینید. البته برزیلی‌ها به خانم‌های تاجر خارجی به اندازه مردان احترام می‌گذارند و به تدریج زنان برزیلی نقش پررنگ‌تری در دنیای تجارت این کشور پیدا می‌کنند.



پذیرایی

پذیرایی بخش جدایی‌ناپذیر زندگی کاری در برزیل است. صرف ناهار یا شام کاری ممکن است مدت زمان زیادی (حتی بین ۲ تا ۳ ساعت) طول بکشد. اگر شما میزبان هستید آداب آن را رعایت کنید و سعی نکنید سر و ته قضیه را بزنید. از این موقعیت برای آشنایی بیشتر بهره ببرید و فکر نکنید که صرفاً دنباله جلسه کاری



حتماً از وجود مشاوران محلی استفاده کنید.

- رابطه‌ها و وابستگی‌های سیاسی سلسله مراتب‌های سازمانی را پیچیده می‌کنند.

دنبال تصمیم‌گیرندگان اصلی باشید.

- در برزیل ارتباط حرف اول و آخر را می‌زند. بنابراین، تا می‌توانید روی محکم کردن روابط خود با آن‌ها کار کنید. آن‌ها از ارتباط کاری صرف استقبال نمی‌کنند و ترجیح می‌دهند با شما هم ارتباط دوستانه داشته باشند و هم ارتباط کاری.

- جلسات کاری (به جز اولین جلسه) معمولاً بی‌تنش و غیررسمی هستند. زمان شروع و خاتمه جلسات دقیقاً طبق برنامه نیست. از صحبت‌های غیرمرتبط دوستانه در طول جلسات کاری غافل نشوید.

- اگر برای جلسه دستور جلسه تهیه شده باشد احتمالاً شما تنها کسی خواهید بود که به آن توجه می‌کنید!

- با ای‌میل کار انجام ندهید. حتماً بعد از ارسال

ای‌میل تماس تلفنی هم بگیرید. صحبت‌های

شفاهی شما از نوشته‌هایتان خیلی مهم‌تر هستند.

شما است. صحبت را به مسائل اجتماعی محدود کنید و اگر می‌خواهید به موضوع کاری بپردازید، تا زمان آوردن قهوه صبر کنید.

گر چه برزیلی‌ها خیلی وقت‌شناس نیستند، اما شما سعی کنید سر موقع در محلی که قرار گذاشته‌اید حاضر شوید. اکثر رستوران‌ها حدود ۱۰٪ هزینه سرویس به صورت حساب اضافه می‌کنند ولی بد نیست بین ۵ تا ۱۰٪ هم انعام بدهید.

لباس پوشیدن

شکل ظاهر افراد و شیک‌پوشی در برزیل خیلی اهمیت دارد. تأثیری که در اولین دیدار روی آن‌ها می‌گذارد در برقراری ارتباط در آینده اهمیت فراوانی دارد. مردان معمولاً کت و شلوار تیره می‌پوشند. مدیران معمولاً کت و شلوار سه تکه و کارمندان دفتری کت و شلوار دو تکه می‌پوشند. لباس پوشیدن خانم‌ها کم‌تر از آقایان تابع مقررات است.

چند نکته مهم

- فراموش نکنید در مراوده تجاری با برزیلی‌ها

