

# El perfil del brasileño en las Negociaciones Internacionales

**EMILLY LIMA DE MATOS**

(Universidade Estadual de Santa Cruz) emilly.mattos@hotmail.com

**ALEXANDRE DE SANTA BÁRBARA SILVA**

(Universidade Estadual de Santa Cruz) sbs.alexandre@hotmail.com

**VITOR LUIZ SILVA DE OLIVEIRA**

(Universidade Estadual de Santa Cruz) vitorsman@hotmail.com

**ARI MELO MARIANO FILHO**

(Universidade Estadual de Santa Cruz) ammariano@uesc.br

**ACÁCIA MOTA**

(Universidade Estadual de Santa Cruz) acacia\_mota@hotmail.com

**Resumo:** Este artículo tiene como objetivo promover la identificación del perfil del negociador brasileño con el fin de llevar a la comprensión de cómo relacionarse con los negociadores de diferentes culturas, analizando su diferencial en el mercado internacional, y para esto fue desarrollada una revisión bibliográfica a partir de una base de datos SciELO, y ha establecido un perfil brasileño de negociación a través de una investigación descriptiva.

**Palavras-clave:** Perfil del negociador brasileño. Dimensiones culturales. Mercado internacional.

## The profile of the Brazilian International Negotiations

**Abstract:** This article aims to promote the identification of the profile of the Brazilian negotiator so that leads to understanding of how to relate with negotiators from different cultures, analyzing their advantage in the international market, for it used a bibliographic database by SciELO and has established a profile Brazilian trading through a descriptive research.

**Keywords:** Profile of the Brazilian negotiator. cultural dimensions. the international market.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la globalización, marco mundial contemporáneo, se creó una interdependencia en los países cada vez más intensa, llevando estos a relacionarse más allá de las transacciones comerciales, a través de las negociaciones financieras y del relacionamiento intercultural. Las relaciones establecidas disminuyeran las distancias entre los países generando oportunidades de negocios e inversiones.

El proceso de expansión de las zonas comerciales acaba por ampliar el alcance de las negociaciones, de este modo, acercando vendedores de compradores e importadores de exportadores. De modo más rápido y eficiente los países emergentes obtienen mejores oportunidades para adentrarse en transacciones que antes no serían posibles sin el flujo de informaciones disponibles por la globalización. El aumento del acceso a esas informaciones posibilitó el conocimiento de la necesidad del otro, permitiendo de ese modo, satisfacerla con el intuito de establecer nuevas parecerías económicas y garantizar la obtención de lucros. De acuerdo con Libera e Velasco (2002, p.68) “la globalización aumentó la competición e proporcionó oportunidades para las organizaciones ofrecer productos y servicios en escala mundial” (traducción propia).

En el actual mercado con alto estándar de competitividad se hace muy importante saber gestionar y establecer un bon contacto inicial con la cultura que se almeja adentrar, para así exportar sus productos. Una buena planificación combinada a una estrategia competitiva eficaz y el conocimiento a respecto del país que se busca alcanzar, convierte toda la caminata para la inserción en el comercio internacional mucho más promisoro y con grandes oportunidades de suceso.

Las empresas necesitan gerenciar el sector de recursos humanos y capacitarlos para tal tarea. Teniendo eso en vista, el perfil de las personas que trabajan actuando como helo entre esas organizaciones y que pueda traer buenos resultados. El perfil del brasileño, en medio a tantos otros, posee singularidades que los haz poseer una imagen ambigua frente a los muchos negociadores de diferentes nacionalidades. Siendo así, ¿cuál el perfil del negociador brasileño en el mercado competitivo mundial? Saber esa respuesta puede ayudar a facilitar o quizás reducir el tiempo de duración de una transacción realizada entre países cuyas culturas son completamente distintas.

Ese estudio acerca de los factores culturales actuando directamente en las organizaciones es objeto de búsqueda de psicólogo holandés Geert Hofstede, que en su obra actualizada y revista intitulada *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, lanzó mano del Modelo de las Cinco Dimensiones de la Cultura, lo cual resultó en un amplio estudio sobre las cuestiones relacionadas a ese tópico de grande relevancia.

Este artículo se objetiva promover la identificación de perfil de negociador brasileño de modo que se lleve a la comprensión de como relacionarse con negociadores de diferentes culturas, analizando su diferencial en el mercado internacional. Al saber que se trata de un tema de extrema importancia para aquellos que trabajan en el área de la cual hay la necesidad de tratar con personas de diferentes naciones y considerando los indicadores de publicación de artículos con contenido relacionado en los últimos años, se nota que hubo un aumento perceptible por lo estudio de esa temática en medio académico.



Gráfico 1 - Crecimiento de la publicación de artículos sobre el tema  
Fuente: Scielo.org

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### LA GLOBALIZACIÓN

La rapidez en las informaciones, la mayor interacción entre los países, la aparición de nuevos mercados y mejores oportunidades para negociaciones son características de la nueva era conocida como globalización.

Según Martinelli (2007, p.15) “el fenómeno de la globalización está ampliándose y afectando, cada vez más, empresas, personas y países” (Traducción propia). Relaciones políticas, sociales y comerciales, en el ámbito internacional son de grande importancia en el contexto de la globalización.

La globalización marca un período de cambios, tanto en la esfera económica cuánto política. Ella surge con la necesidad en disminuir las distancias, barreras y dificultades de acceso a otros Estados.

El proceso de formación de esa “aldea global”, como es definido por algunos especialistas, surgió en un contexto de preparo para la guerra. Martinelli (2007, p.16) afirma que “la intensificación de la globalización comenzó entre el término de la Primera e inicio de la Segunda Guerra Mundial” (Traducción propia).

La globalización tuvo su formación a partir de diversos factores, algunos de ellos son: los avances de la tecnología de información que abren camino para o conocimiento de noticias en tiempo real; por la saturación del mercado interno, surgiendo así la necesidad de buscar nuevos mercados; búsqueda de nuevos proveedores, debido a la falta de materiales o de tecnología para suplir las necesidades de determinadas empresas (MARTINELLI 2007).

Según Mariano *et al* (2011), aunque la globalización sea una realidad, se puede comprender que los diferentes países y sus empresas viven situaciones diferentes en diferentes mercados con diferentes consumidores, todo al mismo tiempo y con los mismos intereses. El punto clave son los mismos intereses. En este aspecto, punto en alianzas estratégicas surgen cómo una opción muy eficaz. La asociación con la empresa local es garantizada para minimizar los riesgos, los costos de participación, habilidades, rutinas y principalmente lucros. Es la parcela de interés para un resultado mayor.

Con la intención de fortalecimiento muchos países se unen en bloques económicos, hay los ejemplos de la Unión Europea, a Nafta e el Mercosur. Ellos crean normas y preceptos que favorezcan los miembros, a través de la reducción de barreras técnicas y arancelarias, de forma a facilitar el comercio en el bloco.

O sea, la globalización sigue derribando barreras y acercando mucho más las fronteras, y principalmente, los negocios.

### CULTURA VERSUS NEGOCIACIÓN

Así como la Globalización afecta directamente las negociaciones internacionales, la cultura es otro factor de grande relevancia cuando se trata del establecimiento de relaciones con naciones de diferentes costumbres y creencias. E modo como un negociador actúa durante una transacción será influenciado por toda la bagaje cultural ligada a su origen y su modo de ver la vida, puesto que en se tratando de negociaciones en el ámbito internacional, en muchos casos los participantes del proceso no poseerán la misma nacionalidad o no compartirán de la misma formación étnica. Teniendo eso en mente, la obra del estudioso holandés Geert Hofstede (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, trae una pesquisa que presenta informaciones acerca de los factores que influncian de modo directo las acciones y actitudes dentro de las organizaciones. Saber identificar estos trazos y perfiles de las personas con quién se está negociando puede ser crucial para el suceso del emprendimiento.

La cultura, en termos de definición, puede colaborar para un mayor entendimiento a respecto de lo que puede representar ese concepto dentro de una organización. Según Pires y Macêdo (2006, pág. 83) “la cultura implica estabilidad, enfatiza demostraciones conceituales, sirve como factor aglutinador para llevar los miembros del grupo en dirección al consenso, implica dinámica y estandarización” (Traducción propia). Se tiene, por lo tanto, que un ambiente multicultural no es aquel del cual hay el encuentro de muchas costumbres diferentes, y si aquel que está inserido en un contexto de prácticas y valores distintos, permitiendo una mayor interacción entre los individuos que lo componen (HIMMELSTERN, 2006).

Entiende se con eso, que una organización puede ser multicultural cuando esta tiene dentro de su estructura una grande variedad de práctica y valores que actúan sobre las decisiones y procedimientos internos a ella, que interferirá consecuentemente en su ambiente externo. Actualmente la mayoría de las organizaciones es multicultural y las relaciones constituidas por los negociadores levarán en consideración todos esos factores para que acuerdos posan ser firmados. La Unión Europea es un ejemplo de eso, puesto que se tiene la adaptación de intereses políticos, económicos, culturales, entre otros, visando el establecimiento de un tratado que posibilite la creación de un bloque económico entre los países miembros (HIMMELSTERN, 2006). Hay, ciertamente, muchas cuestiones que todavía influyen sobre ellos, pero muchas de ellas tuvieron de ser conciliadas en vista del bien común.

La comunicación convierte se en una característica primordial para un bueno relacionamiento entre las partes, y no se trata apenas del aprendizaje del idioma con lo cual se almeja atngir o otro lado, pero también el conocimiento con respecto a su cultura. Como por ejemplo el caso del

Japón, al conocer sus características es posible que un negociador brasileño pueda alcanzar el objetivo de firmar un acuerdo entre dos multinacionales al entender que los japoneses son extremadamente pragmáticos, evitan al máximo la confrontación y que la hospitalidad constituye parte intrínseca de la cultura japonesa (HIMMELSTERN, 2006). Moldando la dinámica de abordaje e se adaptando a la realidad allí presente, siendo necesario que no apenas un, pero ambos los involucrados en el proceso sean flexibles al trabajaren en conjunto, es posible que negociaciones sean bien-sucedidas entre naciones de creencias y prácticas muy distintas.

## NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

A partir de la Globalización, hubo muchos cambios en los distintos segmentos del mercado. Después de la década de 1960 hubo una mayor especialización en las áreas de producción y aplicación de nuevas tecnologías. Debido a ese fenómeno las economías mundiales pasaron a enterarse con mayor vehemencia, aumentaron los acuerdos políticos y empresariales, las fusiones y compra de empresas, el progreso de diversos sectores así como el aumento de los emprendimientos en escala global.

La expansión de la tecnología y por consecuencia el aumento de los emprendimientos, han rendido grande lucro para los empresarios, pero también hizo con que desapareciesen diversas profesiones, como ya era previsto por los proletariados en los años de la revolución industrial. Dejaron de existir o fueron sustituidas las profesiones de dactilógrafo, operador de Cardex y operador de Telex, por ejemplo.

En contrapartida, como resultado de la globalización, surgieron nuevos campos profesionales, como por ejemplo, el *Web Producer*, el Gerente de *Marketing* de *e-Commerce* y de *Eco-Relaciones*. Según Wright *et al* (2010) estas son algunas de las profesiones que aparecerán como consecuencia de la informatización de las empresas entre 2009 y 2020.

Sin embargo, otras profesiones ya existentes actualmente tienen ganado grande destaque, un grande ejemplo es el profesional de relaciones internacionales, chamado también de negociador internacional. Es grande la importancia ejercida por el negociador de diversos ramos empresariales, considerando que sus acciones pueden involucrar negociaciones entre empresas, mediaciones de conflictos, acuerdos y tratados bilaterales, entre diversas actividades. Para comprender el papel y el perfil del negociador es necesario entender el sentido de la negociación. Según Martinelli:

La negociación é considerada una competencia altamente deseable en todos los profesionales en el mundo actual, visto que el conflicto de intereses es una tónica en el espacio de relaciones, desarrollar la habilidad necesaria para un acuerdo satisfactorio asume un papel fundamental para el suceso de la negociación. (MARTINELLI, 2007, p. 27). (Traducción propia)

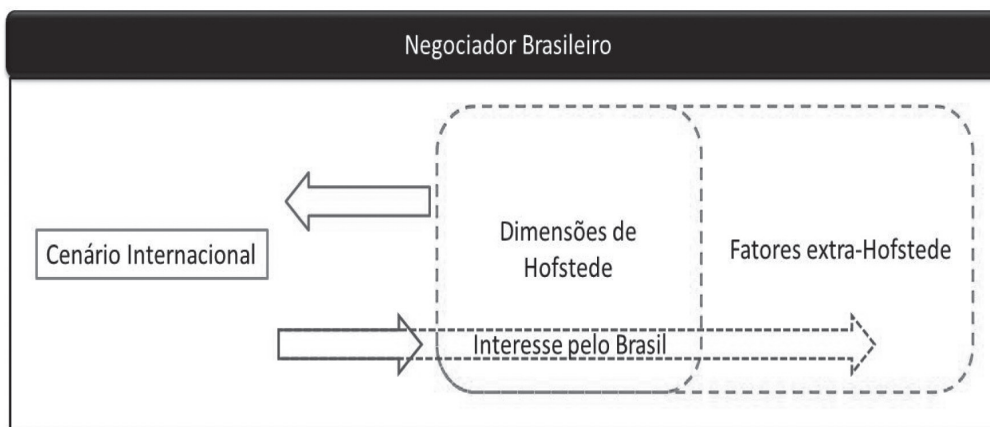
El comercio como principal actividad desarrollada en ámbito internacional tenía sus negociaciones desarrolladas totalmente de gobierno a gobierno. Los países actuaban de forma a conquistar comercio para sus exportaciones o proteger su mercado interno delante de las amenazas competitivas extranjeras.

Con la nueva forma de economía global la participación del Estado en las negociaciones se tornó desnecesaria, puesto que las inversiones en la esfera global impulsan las relaciones económicas mundiales, siendo el principal factor para el fortalecimiento y aumento de la riqueza nacional” (MARTINELLI, 2007 p.22) (Traducción propia).

Para los negociadores internacionales surge la tarea de identificar las tipologías culturales de sus interlocutores y fundamentar sus estrategias de negociación. Comprender en cual esfera cultural se encuentra los interlocutores fundamentales para una buena negociación. Martinelli (2007 p.92) descompone los puntos fundamentales de las estrategias utilizadas en las negociaciones internacionales, que son: “individualismo versus colectivismo; igualitarismo versus jerarquía; y alta observancia de la comunicación versus baja observancia de la comunicación”. El principio para el éxito en las actividades de comercio y negociación en ámbito internacional se establece en el conocimiento de estos puntos.

## EL PERFIL DEL NEGOCIADOR BRASILEÑO

Muchos de los equívocos ocurridos en el comercio en esfera internacional se deben al facto de la falta de preparo en las negociaciones y de la falta de conocimiento al respecto del interlocutor. Hofstede (2001) en sus estudios y a través de dimensione ofrece patrones de lectura de negociadores de acuerdo con su cultura. Pero, en el actual momento que vive el país, como economía emergente, muchos empresarios locales se ven delante de un proceso de negociación. En este contexto, donde el país pasa a ser inserido masivamente en las negociaciones internacionales observamos dos puntos que influyen en el bueno andamiento de las relaciones. El primero factor está descrito en los estudios sobre negociación internacional e frecuentemente es utilizado por profesionales, pero la inclusión de profesionales no preparados y la ampliación del alcance internacional de otros países que están buscando en Brasil sus contactos, trae para este escenario de negociaciones un segundo factor caracterizado por el profesional no preparado para este contexto internacional.

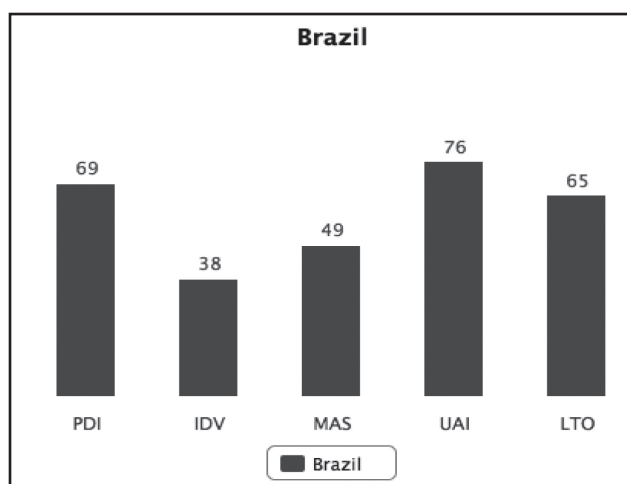


Fuente Propia

Considerando el estudio de las dimensiones culturales de Hofstede (2001) y analizando las cinco dimensiones (Distancia al Poder, Individualismo, Masculinidad, Temporalidad y Aversión à Incerteza), se pueden explicar y comprender algunas cuestiones internas de los países que son la base de la negociación internacional.

En el caso del Brasil hay el respeto a la jerarquía y a la autoridad como característica de la población. En el ambiente organizacional hay el jefe que se responsabiliza por el trabajo como un todo y el status es valorado entre los demás. El grupo, el colectivo, configura otra característica en destaque, en el cual el individuo hace parte de una comunidad que o protege a cambio de lealtad. Eso explicaría la razón de las charlas relajadas antes de los negocios entre los brasileños, ya que los mismos buscan, antes de cualquier cosa, conocer y establecer lazos con quien negocian. Hace parte de la cultura brasileña también evitar el conflicto en la vida familiar e en el ambiente organizacional, lo que demuestra cierto equilibrio en lo que haz referencia a la dimensión Masculinidad VS. Feminidad dentro del país. En otra aspecto, existen las reglas y la burocracia sirviendo de base para una vida equilibrada y segura en la visión de los brasileños. Además, el lenguaje corporal es un trazo bastante característico de ellos, lo que pode contribuir (o no) para el suceso de un negocio en andamiento. Otra cosa que se hace presente en la sociedad brasileña es su capacidad de adaptarse a los cambios que ocurren en la vida privada y en una negociación, por ejemplo.

Así, hay una visión general sobre cómo el negociador brasileño será levado a tomar decisiones que están conectadas directamente al perfil de su cultura y de sus costumbres. A seguir es presentado un gráfico que muestra claramente el Brasil según las cinco dimensiones culturales de Hofstede (2001).



PDI: Distancia al Poder / IDV: Individualismo/ MAS: Masculinidad/ UAI: Aversión a la Incerteza/ LTO: Temporalidad

**Gráfico 2 - Brasil según las Cinco Dimensiones Culturales de Hofstede**

Fuente: <http://geert-hofstede.com/>

Frente a ese escenario globalizado el brasileño involucrado en el proceso se comporta, muchas veces, de forma optimista y segura frente a los negociadores extranjeros. Tan seguro que muchas veces utilizan de la improvisación y de la ganga, elementos no técnicos en la negociación internacional.

La improvisación é una práctica muy común entre os negociadores brasileiros, sin embargo, puede no ser la mejor alternativa para actuar en el contexto globalizado. Prepararse en las últimas horas que anteceden la negociación es viable cuando este profesional ya haber colectado todo tipo de informaciones sobre su socio comercial, o de la otra parte con quién se va negociar, en otras palabras, revisar lo que se tiene para saber lo que será más eficaz en la mesa de negociación. Pero, cuando el negociador no se prepara adecuadamente, estará sujeto a ser responsabilizado por inviabilizar el proceso de negociación. Lo que pode generar la pérdida de grandes oportunidades empresariales, además de la pérdida de tiempo y recursos con los contactos que



antecedieran el proceso final.

La ganga en la composición del comercio brasileño es muy común en el cotidiano, sea en establecimientos físicos o con tenderos ambulantes, la ganga es la metodología aplicada. La ganga equivale al procedimiento del cual el vendedor aumenta el precio de determinado producto, para que se pueda haber una margen de lucro, mismo cuando este reduzca el precio hasta tornarse satisfactorio al consumidor. Eso es tan común que muchos brasileños tienen la costumbre de gangar los precios, condiciones y formas de pago. Teniendo en vista el aspecto cultural presente en el comercio brasileño, podemos inferir que es común también en los negociadores, especialmente cuando están en la posición de definir los precios, acostumbran pedir precios considerablemente altos, en razón de en su cultura, ya se esperar por contrapartidas, de ese modo, viniendo a disminuir el valor del producto o servicio.

Sin embargo, a pesar de la ganga y la improvisación ser habilidades inherentes a los negociadores, ellas no pueden ser usadas como diferencial para los procesos de negociación.

## METODOLOGÍA

La búsqueda utilizó como base de datos el *website Scielo.org* de donde fueran encontrados pocos artículos que tratan del tema direccionado al perfil del negociador brasileño, sin embargo, muchos artículos relacionados a los trabajos culturales de Hofstede. Fueron incluidas referencias sobre el tema, de otros materiales provenientes de libros. El carácter descriptivo visa crear un marco conceptual del tema en el tiempo, con la finalidad de reunir datos sobre las búsquedas científicas anteriores que ayudan a trazar el perfil de este negociador brasileño. Siendo así este estudio se caracteriza por ser bibliográfico y descriptivo.

## CONSIDERACIONES FINALES

El Brasil es una economía emergente que necesita de interlocutores que puedan expresar las ventajas de negociar con el país. Muchas son las preguntas, de cómo abordar y negociar en un país con dimensiones tan grandes y que envuelve una base cultural tan amplia. Ser uno de los países en el centro de la economía mundial genera compromisos en la formación de los profesionales para aprovechar las oportunidades y negociar de manera igualitaria entre empresa brasileña y extranjera. Este estudio buscó describir este perfil del negociador brasileño a través de factores culturales estudiados por Hofstede (2001) y factores intrínsecos a la cultura brasileña. Se puede constatar los puntos fundamentales en el momento de iniciar un proceso de negociación en Brasil. El texto ofrece conductas que deben ser adoptadas dentro del escenario mundial en el momento de negociar. Así siendo,

el problema abordado en esta investigación de elaborar el perfil de este negociador brasileño fue respondido y el objetivo propuesto fue alcanzado. Pequeños ajustes y estar atento al escenario internacional principalmente con respecto a su interés comercial suman puntos para la consolidación del suceso en las negociaciones en ámbito global.

## REFERÊNCIAS

ARVATI, Mariana Carolina. **Diferenças Culturais e Negociações Internacionais:** Brasil e Arábia Saudita. Negócios Internacionais. Piracicaba, SP, 2007.

AZEVEDO, Jamana Rodrigues de. Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional. In: **SIMPEP**, 13., 2006, Bauru, 06 a 08 de novembro de 2006.

COSTA, Ligia Maura. **Negociação à brasileira.**, v. 5, n. 4, Set/Out. 2006. p. 54-58.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences:** comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.

HOFSTEDE, Geert. Disponível em: <[www.geert.hofstede.com](http://www.geert.hofstede.com)>. Acesso em: 3 jun. 2013.

HIMMELSTERN, Fanny. Las organizaciones de hoy son multiculturales. **Signo y Pensamiento**, v. 26, n.51, Dez. 2007, p.68-79.

LIBERA, Artur Nappo Dalla; VELASCO, Eliana Beatriz Donoso. Negócios Internacionais. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Economia Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, v. 1).

MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITAN, J. A. Alianzas Estratégicas Internacionales: una Contestación al Proceso Global.. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - INOVAÇÃO COLABORATIVA E COMPETITIVIDADE – ADMPG, **Anais...** Ponta Grossa: Estúdio Texto, 2011.

MARTINELLI, Dante; VENTURA, Carla; MACHADO, Juliano. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

MILAGRES, Bruno. **Medo de avião, Malcolm Gladwell, as dimensões de Hofstede e o Jeitinho Brasileiro**. Disponível em: <<http://brunomilagres.com.br/?p=539>>. Acesso em: 26 mai. 2013.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP - Revista de Administração Pública**, v.40, n.1, Jan./Fev., Rio de Janeiro, 2006, p.81-104.

PRADO, Paola; MIAN, Mariana. **O profissional da área internacional e o mercado de trabalho:** Novas perspectivas para o profissional de Relações Internacionais. [S.I.:S.n.] [20--?].

SCIELO. Disponível em <[www.scielo.org](http://www.scielo.org)>. Acesso em: 2 jun.2013.

WRIGHT, J.T.C; SILVA, A. T. B; SPERS, R.G. O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 174-197, jul .set . 2010