



## **As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul**

Cultural influences in negotiations:  
A study of the relationships between Brazil, Japan, and South Korea

Linda Catarina Gualda  
Faculdade de Tecnologia de Itapetininga/BR

Maíza de Freitas Valadão Soares  
Faculdade de Tecnologia de Itapetininga/BR

### **Resumo**

As relações internacionais contemporâneas são intrinsecamente moldadas por uma complexa teia de fatores econômicos, políticos e, de forma proeminente, culturais. No contexto das negociações comerciais e diplomáticas, a compreensão das nuances culturais dos parceiros é um diferencial estratégico, capaz de determinar o sucesso ou o fracasso de empreendimentos conjuntos. Isto posto, o trabalho objetiva realizar uma análise comparativa das influências culturais nas negociações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul. Para tanto, como embasamento teórico usou-se o modelo de análise cultural de Geert Hofstede (2012, 2010, 2001), que fornece uma estrutura para compreender as dimensões culturais. Em seguida, apresentou-se os valores e comportamentos predominantes nas culturas japonesa e sul-coreana, contrastando-os com os traços culturais brasileiros. A análise mostrou como as influências culturais impactam os contextos de negócios bilaterais afetando a comunicação, a gestão do tempo, a tomada de decisão e a construção de relacionamentos.

**Palavras-chave:** Relações Comerciais brasileiras e asiáticas; Inteligência Cultural; *Soft Power*; *Hallyu*; Cultura e Sociedade.

### **Abstract**

Contemporary international relations are intrinsically shaped by a complex web of economic, political, and—most prominently—cultural factors. In the context of commercial and diplomatic negotiations, understanding the cultural nuances of partners becomes a strategic advantage capable of determining the success or failure of joint ventures. In this context, this article aims to conduct a comparative analysis of cultural influences in negotiations between Brazil, Japan, and South Korea. To support the theoretical framework, the cultural analysis model developed by Geert Hofstede (2012, 2010, 2001) was used, as it provides a structured approach for understanding cultural dimensions. The study then presents the predominant values and behaviors found in Japanese and South Korean cultures, contrasting them with Brazilian cultural traits. The analysis demonstrates how cultural influences affect bilateral business contexts by shaping communication styles, time management, decision-making processes, and relationship-building practices.

**Keywords:** Brazilian-Asian Trade Relations; Cultural Intelligence; *Soft Power*; *Hallyu*; Culture and Society.

## I. INTRODUÇÃO

A cultura desempenha papel fundamental no comércio internacional, pois afeta a forma como as empresas são percebidas por clientes e parceiros comerciais. Para empresas que buscam sucesso em mercados estrangeiros, entender e respeitar as diferenças culturais pode ser a chave para alcançar seus objetivos. Em relação à cultura oriental, aspectos relevantes como respeito à hierarquia, comunicação indireta e sutil, atenção à linguagem corporal e às entrelinhas, construção de relacionamentos e estabelecimento de confiança, além de paciência e flexibilidade, podem impactar fortemente as negociações.

A estrutura hierárquica baseada na idade e na posição ocupada pode exercer uma influência significativa, variando conforme o país e seu contexto sociocultural. Além disso, as barreiras linguísticas representam desafios substanciais, assim como as diferentes formalidades, costumes e abordagens negociais adotadas em distintas regiões. Em algumas nações, aspectos religiosos desempenham papel central, conferindo maior rigidez a determinadas práticas e normas. Da mesma forma, as dinâmicas organizacionais variam amplamente entre diferentes culturas empresariais, abrangendo desde estilos de liderança e tomada de decisão até normas de comportamento no ambiente corporativo.

Sob influência confucionista, no Japão, o conceito de *wa* (harmonia) e a ênfase no respeito à hierarquia e aos valores coletivos são pilares das práticas organizacionais e negociais. O pesquisador Matheus Gonzaga Teles (2014) discute como esses valores promovem uma abordagem colaborativa e de longo prazo nas negociações, privilegiando a confiança e o relacionamento. Além disso, o Japão se destaca por uma forte ética de trabalho e por valores como *kaizen* (melhoria contínua), que também moldam expectativas em negociações internacionais (Monteiro, 2017). A comunicação sutil e a atenção aos detalhes, características da cultura japonesa, podem ser desafiadoras para negociadores de culturas mais diretas, como a brasileira.

A Coreia do Sul, também influenciada pelo confucionismo, possui uma estrutura organizacional hierárquica, na qual valores como *jeong* (empatia) e *nunchi* (percepção do ambiente social) desempenham papéis centrais nas negociações (Beserra, 2021). Essas dinâmicas exigem alto grau de sensibilidade cultural por parte de parceiros comerciais



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul* internacionais, especialmente considerando o foco sul-coreano na construção de conexões interpessoais antes da conclusão de acordos comerciais.

Essas duas culturas orientais compartilham valores tradicionais, mas apresentam especificidades que impactam diretamente os processos de negócios. Compreender essas nuances culturais é fundamental para superar barreiras e promover interações mais eficazes, inclusivas e harmoniosas. Nesse contexto, o conhecimento aprofundado sobre as práticas organizacionais orientais pode representar um diferencial estratégico para empresas e negociadores internacionais.

Diante disso, este trabalho investiga como os valores culturais, as práticas organizacionais e as barreiras linguísticas do Japão e da Coreia do Sul moldam as negociações internacionais, especialmente no contexto global contemporâneo, no qual interações entre culturas são inevitáveis. Essas nações possuem culturas diversas e distintas entre si, que representam tanto desafios quanto oportunidades estratégicas para o sucesso das relações comerciais e diplomáticas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Definição de cultura**

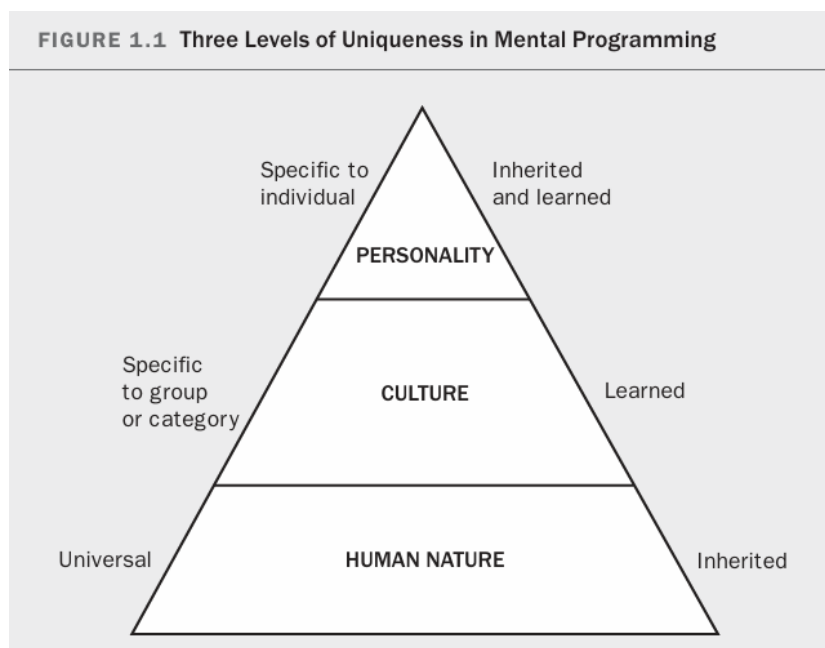
A socióloga e professora de História Margareth Almeida Gonçalves compreende a cultura como um conjunto de normas socialmente transmitidas, crenças e valores que são, simultaneamente, influenciados e que influenciam o comportamento dos indivíduos pertencentes a uma determinada comunidade. Tais características formam uma base sólida para a compreensão do papel da cultura nas interações sociais e negociais, considerando que as práticas culturais determinam as formas como as pessoas interpretam o mundo e se relacionam com os outros (Gonçalves, 2018).

No entanto, não há um consenso único sobre o conceito de cultura, dada a multiplicidade de contextos em que ela se manifesta. Isso ocorre porque a cultura está em constante transformação, em grande parte devido ao fenômeno da globalização, que, ao promover maior interação entre diferentes culturas, provoca a redefinição de valores, práticas e normas que antes eram compreendidos como universais. A troca de ideias e valores entre diferentes sociedades amplia as perspectivas sobre o que constitui uma cultura, além de permitir a coexistência de múltiplas formas de expressão e interpretação (Santos et al., 2023).

O teórico Hofstede (2010), psicólogo social holandês e um dos principais representantes da pesquisa e dos estudos interculturais, afirma que a cultura é um fenômeno coletivo, uma programação mental que distingue os membros de um grupo dos membros de outro grupo. De acordo com o autor, a cultura é aprendida, não é inata e é transmitida de geração em geração por meio da socialização e da interação com o grupo.

Além disso, a cultura é um fenômeno complexo, multifacetado e dinâmico que influencia diversos aspectos da vida humana, desde a forma como as pessoas se comunicam até a maneira como tomam decisões. Hofstede entende os elementos da cultura como uma “camada” que influencia o comportamento humano e que pode ser analisada em diferentes níveis, como mostra a figura a seguir.

Figura 1 – Três níveis de singularidade na programação mental



Fonte: Hofstede (2010)

Para Hofstede, esses três níveis de singularidade na programação mental ajudam a compreender como as pessoas são influenciadas por fatores universais, culturais e individuais, bem como a forma como esses fatores interagem para moldar o comportamento e as decisões humanas. O conjunto de padrões de pensamento, sentimento e ação compartilhados por uma sociedade distingue uma cultura de outra (HOFSTEDDE, 2001, p. 9–10).

Na figura, o nível *Human Nature* (nível universal) é herdado e compartilhado por todos os seres humanos, independentemente da cultura. Trata-se de características e comportamentos



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul* comuns a todos, como a capacidade de aprender, a necessidade de comunicação e a busca por segurança e proteção.

O nível *Culture*, que particularmente interessa a este trabalho, ou seja, o nível coletivo, é específico de cada cultura e é aprendido por meio da socialização e da interação com o grupo. Refere-se às normas, valores e crenças compartilhados por uma sociedade e que influenciam o comportamento e as decisões dos indivíduos.

Por fim, o nível *Personality*, ou seja, o nível individual, é ao mesmo tempo herdado e aprendido, sendo único para cada pessoa e influenciado pela personalidade, pelas experiências e pelas escolhas individuais.

A teoria de Hofstede sobre os níveis culturais é fundamental para a compreensão das relações comerciais entre países. Essas dimensões constituem uma ferramenta teórica consistente para a análise comparativa de culturas, sendo particularmente relevantes em estudos que envolvem interações interculturais no contexto das negociações.

Isso ocorre porque, no processo de negociação, as diferenças culturais podem afetar significativamente os resultados alcançados. Essas questões serão discutidas nos itens seguintes.

## **2.2 Aspectos culturais brasileiros, japoneses e sul-coreanos sob a ótica de Hofstede**

Na década de 1970, Geert Hofstede realizou uma pesquisa sobre as dimensões culturais de diversos países enquanto trabalhava na IBM. O objetivo era compreender por que as unidades da empresa, localizadas em diferentes países, apresentavam culturas organizacionais distintas, mesmo seguindo as mesmas regras e procedimentos corporativos.

A partir dessa pesquisa, Hofstede identificou inicialmente quatro dimensões culturais principais que ajudam a compreender a cultura de um país em comparação com outras: distância do poder, aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade. Posteriormente, foi incorporada a dimensão orientação de longo prazo versus curto prazo. Mais tarde, Hofstede e Minkov acrescentaram uma sexta dimensão cultural: indulgência versus restrição.

O modelo de Hofstede oferece uma estrutura conceitual que permite compreender como diferenças de valores, atitudes e práticas se manifestam no ambiente corporativo internacional e nas relações interculturais. Dessa forma, possibilita uma análise multifacetada e aprofundada das dinâmicas interculturais. Com base nesse modelo teórico, a seguir são analisadas as culturas

do Brasil, do Japão e da Coreia do Sul sob a perspectiva das dimensões culturais propostas por Hofstede (2010).

### **2.2.1 Dimensões culturais do Brasil: flexibilidade e adaptabilidade**

A pesquisadora Elina Hideko Onaka observa que a cultura brasileira é considerada complexa devido à sua grande diversidade histórica e étnica, que exerce profunda influência nos valores e comportamentos, tanto comerciais quanto sociais (ONAKA, 2025). Em sua pesquisa, a autora enfatiza que, para melhor compreensão das particularidades brasileiras, podem ser utilizadas as dimensões culturais propostas por Hofstede (2010), que permitem comparar comportamentos entre diferentes sociedades. De acordo com esse modelo, o Brasil apresenta as seguintes características culturais no contexto das negociações:

- **Distância do poder:** o Brasil apresenta elevada distância do poder, ou seja, a sociedade tende a aceitar e esperar que o poder seja distribuído de forma desigual. A comunicação tende a ser mais vertical, e as decisões são frequentemente tomadas por figuras de autoridade. Em ambientes de negócios, as estruturas organizacionais tendem a ser mais piramidais, com líderes que assumem papel central nas decisões.
- **Individualismo versus coletivismo:** a sociedade brasileira apresenta tendência ao coletivismo, o que se reflete na valorização de grupos como família, equipe de trabalho e amigos. As relações interpessoais possuem grande importância no ambiente de negócios, e a identidade individual está, muitas vezes, associada ao pertencimento a um grupo.
- **Masculinidade versus feminilidade:** embora existam fatores competitivos e reconhecimento do sucesso material, observa-se certo equilíbrio entre características associadas à masculinidade e à feminilidade, com forte valorização da qualidade de vida e de relações equilibradas. Isso resulta em um estilo de negociação que busca tanto ganhos quanto a manutenção da diplomacia e do relacionamento.
- **Aversão à incerteza:** há preferência por regras claras, estruturas definidas e maior desconforto diante de situações ambíguas. No contexto comercial, isso se manifesta na busca por maior previsibilidade e em procedimentos mais formais e cautelosos.



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul*

- **Orientação de longo prazo versus curto prazo:** observa-se tendência a uma orientação mais voltada para o curto prazo, com maior valorização de resultados imediatos.
- **Indulgência versus restrição:** trata-se de uma sociedade relativamente indulgente, que valoriza o lazer, o otimismo e a expressão das emoções, permitindo maior liberdade na busca por satisfação e bem-estar.

Como se pode notar, características como flexibilidade e adaptabilidade permitem aos brasileiros contornar obstáculos e encontrar soluções criativas para problemas inesperados. No entanto, essa mesma flexibilidade pode ser percebida por culturas mais rígidas como falta de planejamento ou de seriedade. No contexto dos negócios, a cultura brasileira é frequentemente descrita como policrônica, ou seja, as pessoas estão habituadas a realizar múltiplas atividades simultaneamente e apresentam uma percepção mais flexível em relação ao tempo. Dessa forma, agendas podem ser alteradas com relativa facilidade, e prazos são frequentemente negociáveis.

A expressividade também é uma característica marcante da cultura brasileira, refletida em uma comunicação mais aberta e emocional. A interação pessoal é valorizada, e a manifestação de sentimentos tende a ser vista como natural. Nesse sentido, o **networking** é considerado um importante capital social, e a valorização do lazer, do otimismo e da expressão emocional contribui para ambientes de trabalho geralmente menos rígidos.

A informalidade também constitui um traço relevante da cultura nacional, na qual as relações tendem a ser mais descontraídas e pessoais, mesmo em contextos profissionais. Essas características contribuem para a riqueza cultural e social do Brasil. A cultura brasileira é frequentemente reconhecida por seu caráter acolhedor e hospitaleiro, o que pode facilitar a construção de relacionamentos e parcerias comerciais.

Entretanto, essa mesma cordialidade pode ser interpretada de maneira diferente por culturas mais formais ou diretas, podendo gerar mal-entendidos ou até mesmo a perda de oportunidades de negócio. Além disso, a forte valorização das relações pessoais no Brasil tende a enfatizar confiança e lealdade, o que pode contrastar com culturas mais orientadas exclusivamente para resultados ou eficiência.

### 2.2.2 Dimensões culturais do Japão: harmonia (*wa*) e hierarquia

A cultura japonesa é amplamente reconhecida pela forte valorização da hierarquia, do coletivismo e da harmonia (*wa*). Esses elementos estão presentes tanto nas relações sociais quanto nas relações comerciais e profissionais. Com raízes no confucionismo, no budismo e no xintoísmo, os valores culturais japoneses desenvolveram-se a partir de uma visão baseada na disciplina, no dever social e na constante busca pelo equilíbrio entre o individual e o coletivo.

Uma das particularidades mais relevantes é o coletivismo, no qual o bem-estar do grupo se sobrepõe aos interesses individuais. Além disso, o respeito à hierarquia, à posição social, à idade e à experiência determina a forma de tratamento entre as pessoas e influencia, por exemplo, quem assume a liderança em uma reunião no contexto negocial (ONAKA, 2025).

No que se refere à comunicação japonesa, a linguagem tende a ser indireta e as mensagens frequentemente são implícitas. Momentos de silêncio são comuns e podem carregar significados importantes, não devendo ser interpretados como desinteresse. A leitura do ambiente (*kuki o yomu*) é considerada essencial, e elementos como linguagem corporal e tom de voz possuem grande relevância, diferindo da cultura brasileira, que tende a ser mais direta e explícita.

Além disso, o conceito de *gaman*, amplamente valorizado no Japão, envolve paciência, resiliência e a capacidade de suportar dificuldades sem demonstrar desconforto ou insatisfação. Esse valor não apenas influencia a vida pessoal, mas também orienta comportamentos no ambiente de trabalho, reforçando a disciplina e o foco nas atividades profissionais (Onaka, 2025).

No contexto dos negócios, esses valores se refletem em grande atenção à etiqueta e aos rituais culturais, como a forma específica de troca de cartões de visita (*meishi*), além da forte necessidade de construir relações de confiança antes da formalização de acordos. A elevada aversão à incerteza leva os profissionais japoneses a preferirem acordos detalhados e cuidadosamente planejados.

Outro aspecto importante é a valorização extrema da pontualidade, que reflete uma percepção monocrômica do tempo, na qual as atividades são realizadas de forma sequencial e os prazos são rigorosamente cumpridos. A lealdade à empresa e ao grupo constitui um valor



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul central, e a construção de relacionamentos de longo prazo (kankei) é considerada fundamental para o sucesso nos negócios (Onaka, 2025).*

A seguir, apresentam-se as principais características culturais do Japão, com base nas dimensões culturais propostas por Hofstede (2010):

- **Distância do poder:** forte respeito às estruturas hierárquicas e à senioridade, com deferência aos superiores, comunicação formal e estruturas organizacionais predominantemente verticais.
- **Individualismo versus coletivismo:** predominância do coletivismo, com priorização do grupo em relação ao indivíduo, valorização do consenso nas decisões, lealdade organizacional e forte ênfase no trabalho em equipe.
- **Masculinidade versus feminilidade:** sociedade marcada por forte orientação para o desempenho e o sucesso. A busca pela excelência profissional é uma prioridade, frequentemente acompanhada de sacrifícios no tempo dedicado à família e ao lazer, além de intensa competitividade acadêmica.
- **Aversão à incerteza:** elevado desconforto diante da ambiguidade e de situações não estruturadas, resultando em planejamento detalhado, processos rigorosos e análises cuidadosas antes da tomada de decisões.
- **Orientação de longo prazo versus curto prazo:** forte orientação para o longo prazo, com valorização da tradição, investimentos sustentáveis, relacionamentos duradouros e cautela em relação a mudanças abruptas.
- **Indulgência versus restrição:** cultura mais orientada para a restrição, na qual a satisfação de impulsos individuais é regulada por normas sociais rígidas que valorizam a modéstia, o autocontrole e o cumprimento do dever social.

Cabe ressaltar que, nas negociações com japoneses, o respeito mútuo e a formalidade são aspectos essenciais, manifestados por meio de protocolos e normas de etiqueta bem definidos. Entre eles destacam-se a troca de cartões de visita (*meishi*) com ambas as mãos, a postura de humildade, a aceitação de convites para refeições ou encontros sociais como forma de fortalecimento do relacionamento, o reconhecimento da hierarquia no momento de se sentar em reuniões, o uso de vestimenta formal e a adoção de uma linguagem respeitosa.

### 2.2.3 Dimensões culturais da Coreia do Sul: dinamismo (*pali-pali*) e hierarquia

Gilmar Masiero, economista e professor da Universidade de São Paulo (USP), aponta que a sociedade sul-coreana é fortemente influenciada pelos cinco princípios fundamentais do confucionismo: fidelidade e respeito filial, submissão da esposa ao marido, respeito acentuado à senioridade, confiança mútua nas relações humanas e lealdade aos governantes. Esses valores tradicionais, embora profundamente enraizados na cultura coreana, passaram por transformações graduais ao longo do tempo, especialmente em decorrência da influência do cristianismo e da educação ocidental, cujos efeitos começaram a se manifestar a partir de meados do século XIX.

Ainda segundo o autor, destaca-se, nesse processo de transformação, a crescente presença de protestantes na sociedade sul-coreana, grupo que atualmente representa mais de um quarto da população do país (Masiero, 2000). Além disso, como argumenta Feitosa (2024), ao longo da história esses conceitos culturais orientais têm se mostrado persistentes e resilientes frente às tentativas de ocidentalização, demonstrando que a estrutura social sul-coreana, assim como a de outras nações asiáticas, está profundamente enraizada em visões de mundo que priorizam o coletivo, o equilíbrio e a preservação das tradições.

Teóricos como Xu et al. (2022) também enfatizam essa resiliência, apontando que as práticas culturais e os sistemas de governança orientais foram capazes de incorporar influências externas sem abandonar seus princípios fundamentais. Segundo os autores, enquanto os países ocidentais, especialmente durante o período moderno, buscaram moldar suas identidades nacionais em torno de ideias de progresso linear e evolução histórica, muitos Estados asiáticos mantiveram uma visão cíclica e harmônica do desenvolvimento, fortemente influenciada por suas tradições filosóficas. Essa perspectiva desafia a visão ocidental hegemônica de um único modelo de desenvolvimento.

Diferentemente do Japão, a Coreia do Sul apresenta um dinamismo particular expresso no conceito de *pali-pali* (“rápido, rápido”), que reflete uma forte ênfase na velocidade, eficiência e urgência na execução de tarefas e na tomada de decisões. Esse comportamento foi impulsionado pelo acelerado processo de modernização e desenvolvimento econômico do país. No entanto, essa busca por rapidez não implica negligência com a qualidade, mas sim uma constante otimização dos processos.



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul*

Outro aspecto relevante da cultura sul-coreana diz respeito à construção de relacionamentos, frequentemente associada aos conceitos de *guanxi* ou *inhwa*. Nesse contexto, a confiança é estabelecida gradualmente por meio de interações pessoais e do tempo. A pontualidade e o planejamento meticuloso também são altamente valorizados, refletindo uma elevada aversão à incerteza e uma abordagem mais sequencial da gestão do tempo.

Assim como apresentado anteriormente em relação ao Brasil e ao Japão, a seguir são elencadas as seis dimensões culturais propostas por Hofstede (2010) para a Coreia do Sul:

- **Distância do poder:** elevada aceitação das hierarquias e baixa propensão a contestar a autoridade. Há uma forte crença de que cada indivíduo possui um lugar definido na sociedade, o que se traduz em grande respeito às pessoas mais velhas, aos superiores hierárquicos e às autoridades governamentais.
- **Individualismo versus coletivismo:** sociedade predominantemente coletivista, com forte ênfase na lealdade ao grupo e no cuidado com seus membros. A estrutura social é fortemente baseada na família e em outros grupos sociais.
- **Masculinidade versus feminilidade:** sociedade considerada relativamente feminina segundo a tipologia de Hofstede, embora existam traços de competitividade e desigualdade de gênero. Observa-se valorização da cooperação, da moderação e da busca por harmonia nas relações sociais.
- **Aversão à incerteza:** elevado desconforto diante da ambiguidade e da mudança, com preferência por regras claras, planejamento estruturado e manutenção das tradições para lidar com situações incertas.
- **Orientação de longo prazo versus curto prazo:** forte orientação para o longo prazo, com valorização da perseverança, da poupança e da adaptação gradual às circunstâncias, mantendo uma conexão entre passado, presente e futuro.
- **Indulgência versus restrição:** sociedade caracterizada por maior restrição, na qual a satisfação de desejos individuais tende a ser controlada por normas sociais, priorizando o autocontrole e o cumprimento de deveres sociais.

De acordo com Lee (2020), muitos desses aspectos culturais identificados por Hofstede (2010) derivam diretamente da influência do confucionismo na sociedade coreana. Segundo a autora:

*Linda Gualda, Maíza de Freitas Valadão Soares*

The collectivist society appears to be due to the deep-rooted Confucian culture. The most important idea of Confucianism is benevolence, which means that one should maintain family order, think of others, and remain loyal to the country” (LEE, 2020).

E, acrescenta ainda que:

“As a descendant of the nation that embraced Confucianism for 519 years, the collectivist values of Confucianism still dominate the Korean mindset to some extent” (LEE, 2020).

O confucionismo exerceu um impacto profundo nas práticas culturais e sociais da Coreia do Sul e de outras nações do Leste Asiático. Essa herança cultural continua a influenciar a dinâmica social e empresarial dessas sociedades, moldando comportamentos, relações de trabalho e processos de tomada de decisão.

### **3. MÉTODO**

De acordo com Lima e Mito (2007), a pesquisa bibliográfica constitui um procedimento metodológico que oferece ao pesquisador a possibilidade de buscar soluções para seu problema de pesquisa. Sousa, Oliveira e Alves (2021) destacam que a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador entrar em contato direto com o material já produzido sobre o tema investigado, possibilitando a verificação da consistência das informações obtidas, bem como a identificação de possíveis incoerências e contradições presentes na literatura.

Dessa forma, para a realização deste trabalho, adotou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa fundamentada na análise e interpretação de diferentes fontes de referência. Entre as fontes consultadas incluem-se artigos científicos publicados em periódicos reconhecidos, monografias, dissertações e outras produções acadêmicas relevantes para o tema estudado.

No que se refere às bases de dados utilizadas, foram consultadas plataformas científicas como Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e repositórios institucionais de universidades reconhecidas. As palavras-chave utilizadas para otimizar a busca por informações foram: “cultura nas negociações internacionais”, “comunicação intercultural nos negócios”, “negócios internacionais”, “barreiras nas negociações”, “relações Brasil–Japão”, “relações Brasil–Coreia do Sul” e “estratégias de negociação”.

Essa abordagem metodológica proporcionou um embasamento teórico consistente, fundamental para a fundamentação e o desenvolvimento das análises apresentadas neste estudo.



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul*

## **4. ANÁLISE E RESULTADOS**

### **4.1 As influências culturais nas negociações: uma análise comparativa**

De acordo com o estudo de Nancy Adler, professora de gestão internacional da McGill University, “as diferenças culturais podem afetar a forma como as pessoas negociam, desde a comunicação verbal e não verbal até a maneira como estabelecem confiança e lidam com conflitos” (Adler, 2002).

Em culturas de alto contexto, como a japonesa e a sul-coreana, a comunicação tende a ser mais implícita e dependente do contexto. Já em culturas de baixo contexto, como a brasileira, a comunicação costuma ser mais explícita e direta. Dessa forma, os negociadores precisam estar atentos a essas diferenças culturais para adaptar suas estratégias e evitar mal-entendidos.

A seguir, considerando o recorte deste estudo, analisa-se como as influências culturais impactam os contextos de negócios bilaterais, afetando a comunicação, a gestão do tempo, a tomada de decisão e a construção de relacionamentos entre os três países.

#### **4.1.1 As influências culturais na comunicação**

Como se pode observar, na comunicação entre Brasil, Japão e Coreia do Sul, as diferenças culturais manifestam-se de forma bastante acentuada. Tanto o Japão quanto a Coreia do Sul são culturas nas quais a mensagem é transmitida de maneira implícita, por meio de sinais não verbais, do tom de voz, do silêncio e do contexto da situação (Gavioli, 2023).

No Japão, por exemplo, a busca pela harmonia (*wa*) conduz a uma comunicação ainda mais indireta, na qual a leitura do não dito, a evitação de conflitos abertos e a preservação da harmonia social são primordiais. O silêncio pode indicar reflexão, discordância ou até mesmo um “não” polido. Já, na Coreia do Sul, a comunicação pode ser um pouco mais direta do que a japonesa, mas ainda valoriza a leitura das entrelinhas e a manutenção da harmonia do grupo. O conceito de *nunchi*, isto é, a capacidade de perceber o estado emocional e as intenções dos outros, é considerado fundamental.

Em contraste, no Brasil, a comunicação tende a ser mais explícita e verbal. Os brasileiros costumam expressar suas opiniões de forma mais aberta, valorizando a clareza e a eloquência. Nesse contexto, a comunicação não verbal é utilizada principalmente para reforçar a mensagem, e não para substituí-la. A emoção também constitui um elemento importante na comunicação, e a franqueza costuma ser socialmente bem aceita (Monteiro, 2017).

Essa dicotomia cultural pode gerar mal-entendidos significativos, como interpretações equivocadas de pausas, respostas evasivas ou ausência de contato visual. O silêncio, que nas negociações japonesas pode representar um espaço de reflexão e respeito, pode ser interpretado no Brasil como insegurança, evasão ou desinteresse, gerando frustração ou a percepção de lentidão no processo negocial.

Da mesma forma, a franqueza característica da comunicação brasileira pode ser percebida como agressividade ou falta de sensibilidade por negociadores japoneses e sul-coreanos, que podem se sentir desconfortáveis com a exposição direta de opiniões ou com a confrontação explícita (Onaka, 2025).

Para mitigar esses desafios, é essencial que negociadores brasileiros desenvolvam maior capacidade de interpretar o contexto e os sinais não verbais, enquanto negociadores asiáticos podem se beneficiar de uma comunicação ligeiramente mais explícita ao lidar com parceiros brasileiros.

#### **4.1.2 As influências culturais na gestão do tempo**

A questão do tempo constitui outro ponto crítico nas relações comerciais, uma vez que a percepção e a gestão do tempo diferem significativamente entre os três países. No Japão e na Coreia do Sul, o tempo é geralmente percebido como linear, tangível e divisível. A pontualidade é altamente valorizada, as agendas são seguidas rigorosamente e as tarefas são realizadas de forma sequencial (Gavioli, 2023).

No Japão, a precisão e o cumprimento de prazos são considerados reflexos de disciplina e respeito. Atrasos são vistos como uma falha grave e podem comprometer seriamente a confiança nas relações profissionais. Na Coreia do Sul, como mencionado anteriormente, o conceito de *pali-pali* enfatiza a velocidade e a eficiência na realização das atividades, porém sempre dentro de uma estrutura organizada e pontual (SERNAGIOTTO, 2021).

Em contrapartida, no Brasil, a percepção do tempo tende a ser mais flexível, e as pessoas frequentemente realizam múltiplas tarefas simultaneamente. A flexibilidade e a capacidade de adaptação constituem traços culturais marcantes, o que significa que compromissos podem ser alterados com relativa facilidade. Nesse contexto, a pontualidade, embora valorizada, não é observada com o mesmo rigor encontrado nas culturas asiáticas.



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul*

Essa diferença cultural pode gerar tensões em negociações e projetos conjuntos. Atrasos ou alterações de cronograma podem ser encarados com maior naturalidade por brasileiros, mas podem comprometer a percepção de confiabilidade sob a perspectiva japonesa ou sul-coreana. Assim, a flexibilidade brasileira pode ser interpretada por japoneses e sul-coreanos como falta de comprometimento, desorganização ou até mesmo desrespeito. Por outro lado, a rigidez em relação a horários e prazos por parte dos asiáticos pode ser percebida pelos brasileiros como inflexibilidade ou falta de compreensão das circunstâncias locais.

Para que as negociações sejam bem-sucedidas, é fundamental que negociadores brasileiros demonstrem maior rigor em relação à pontualidade e ao cumprimento de prazos. Da mesma forma, parceiros asiáticos podem se beneficiar do desenvolvimento de maior tolerância em relação à flexibilidade e à capacidade de adaptação presentes na cultura brasileira.

#### **4.1.3 As influências culturais na tomada de decisão**

O processo de tomada de decisão constitui outro ponto de distinção cultural que impacta diretamente as negociações. No Japão, o processo decisório é orientado pelo consenso (*nemawashi*) e pelo respeito à hierarquia, buscando-se o alinhamento entre todos os envolvidos. Esse modelo tende a tornar o processo mais lento e meticuloso, mas também mais estável e colaborativo (Onaka, 2025).

Na Coreia do Sul, a tomada de decisão também é fortemente influenciada pela hierarquia e pelo coletivismo. As decisões costumam ser tomadas nos níveis superiores da hierarquia, com a expectativa de que os subordinados as executem com compromisso e lealdade. O processo negocial pode ser relativamente demorado, pois envolve consultas internas e busca por alinhamento, de forma semelhante ao que ocorre no Japão. No entanto, há maior ênfase na rapidez da implementação após a decisão final ser tomada (BESERRA, 2021).

No Brasil, por sua vez, o processo de tomada de decisão tende a ser mais centralizado, uma vez que gestores brasileiros frequentemente possuem maior autonomia para decidir. Isso pode resultar em processos mais ágeis e, em alguns casos, menos formais. A pressão por resultados rápidos e a capacidade de adaptação a mudanças de última hora também podem levar a decisões mais céleres.

Para que as negociações sejam eficazes, é importante que negociadores brasileiros estejam conscientes da necessidade de paciência e da relevância do consenso nas culturas

japonesa e sul-coreana. Por outro lado, negociadores asiáticos podem precisar adaptar-se a um ritmo decisório mais rápido e a maior autonomia por parte dos gestores brasileiros.

#### 4.1.4 As influências culturais na construção de relacionamentos

A construção de relacionamentos e a confiança são elementos universais nas negociações. No entanto, a forma como são estabelecidos e mantidos varia significativamente entre as culturas. No Japão, a confiança é construída gradualmente, por meio de interações formais e informais, sendo alicerçada na confiabilidade, na consistência e no cumprimento de promessas. O conceito de *kankei* (relações) é fundamental, e a lealdade de longo prazo é altamente valorizada.

A socialização fora do ambiente estritamente profissional, como jantares e eventos sociais, é considerada essencial para aprofundar os vínculos e demonstrar comprometimento com a relação estabelecida (Onaka, 2025; Teles, 2014).

Na Coreia do Sul, a construção de relacionamentos, frequentemente associada ao conceito de *guanxi*, também desempenha papel central nas interações de negócios. A socialização e o compartilhamento de refeições e bebidas constituem práticas comuns para fortalecer os vínculos e criar um ambiente de confiança mútua (Beserra, 2021).

No Brasil, por sua vez, a confiança costuma ser construída a partir de laços pessoais e da capacidade de estabelecer conexões interpessoais. O *networking* e a socialização antes das negociações são práticas frequentes e socialmente esperadas.

Enquanto Japão e Coreia do Sul valorizam a construção de relacionamentos de longo prazo baseados no respeito, na confiabilidade e na lealdade ao grupo, o Brasil tende a enfatizar mais a proximidade pessoal e a informalidade como meios de estabelecer confiança. Para alcançar maior êxito nas negociações com Japão e Coreia do Sul, é importante que negociadores brasileiros compreendam a relevância da formalidade, da paciência e do desenvolvimento gradual da confiança nessas culturas.

Por outro lado, negociadores asiáticos podem se beneficiar de uma maior abertura à informalidade e à expressividade presentes na cultura brasileira, o que pode facilitar e acelerar o fortalecimento dos laços de confiança.



## 4.2 Oportunidades bilaterais

### 4.2.1 Parcerias estratégicas entre Brasil-Coreia do Sul: o uso do *soft power* e a expansão da *Hallyu*

Apesar das diferenças culturais entre Brasil e Coreia do Sul, observa-se uma crescente colaboração e o desenvolvimento de parcerias estratégicas em diversos setores. A influência cultural nas decisões e na condução de projetos conjuntos pode ser observada em várias iniciativas. Um exemplo notável é o aumento do investimento sul-coreano no Brasil, especialmente em setores como o automotivo, o de eletrônicos e o siderúrgico. Empresas sul-coreanas como Samsung, LG e Hyundai estabeleceram operações significativas no Brasil, adaptando suas estratégias de negócios às características do mercado local. Embora a participação do Brasil no mercado sul-coreano ainda não seja muito expressiva, empresas brasileiras têm buscado expandir sua presença naquele país.

Outro ponto de aplicação prática refere-se à crescente influência da Coreia do Sul no cenário internacional por meio do *soft power*, conceito que transcende a mera imposição coercitiva de interesses geopolíticos. Essa forma de poder, conforme exposto por Gavioli (2023), opera com base na atração e na persuasão, projetando valores, cultura e políticas.

A esse respeito, o cientista político Joseph Nye, em diversas de suas obras (2004, 2011, 2012), apresenta estratégias relacionadas ao *soft power*, entre as quais se destacam: (1) melhorar o ambiente de segurança externa por meio da projeção de uma imagem pacífica e atraente do país; (2) mobilizar o apoio de outros países às políticas externas; (3) influenciar as preferências e percepções de outras nações; (4) fortalecer a cooperação e a unidade entre os Estados; e (5) ampliar os níveis de aprovação do governo ou de seus líderes.

No caso da Coreia do Sul, essa estratégia manifesta-se por meio da difusão de sua produção cinematográfica e literária em mercados globais (NYE, 2004). Além disso, o país consolida sua presença internacional por meio da chamada *Hallyu*, ou “Onda Coreana”, promovendo sua indústria do entretenimento, moda e gastronomia (Gavioli, 2023).

O termo *Hallyu*, que pode ser traduzido como “Onda Coreana”, refere-se ao processo de internacionalização da cultura popular sul-coreana, fenômeno que se intensificou a partir do final da década de 1990. De acordo com Sernagiotto (2021), a expressão foi inicialmente cunhada por meios de comunicação chineses para descrever o súbito e significativo interesse do público chinês por produtos culturais oriundos da Coreia do Sul, especialmente os dramas televisivos coreanos.

Posteriormente, o termo passou a ser utilizado de forma mais abrangente para designar diferentes manifestações culturais sul-coreanas que conquistaram espaço no mercado global, como a música pop (*K-pop*), o cinema, a moda, a gastronomia, os jogos eletrônicos e os quadrinhos.

Conforme argumenta Sernagiotto (2021), o fenômeno da *Hallyu* não se limita à popularização espontânea de produtos culturais sul-coreanos. Trata-se também do resultado de um esforço estratégico do Estado sul-coreano para projetar sua cultura no exterior como instrumento de fortalecimento de seu *soft power*. Nesse sentido, a *Hallyu* tornou-se uma ferramenta importante da diplomacia cultural sul-coreana, funcionando como um mecanismo de inserção internacional simbólica e econômica, especialmente para um país que possui limitações geopolíticas e militares.

Sernagiotto (2021) destaca ainda que, a partir da década de 1990, sucessivos governos sul-coreanos implementaram diversas políticas públicas voltadas ao incentivo da produção e da exportação de bens culturais. Um marco importante foi a constatação, ainda durante o governo de Kim Young-sam (1993–1998), do potencial econômico da indústria cultural após o sucesso mundial do filme *Jurassic Park*, cujas receitas foram comparadas às obtidas com a exportação de milhões de automóveis da Hyundai. Esse episódio levou à elaboração de relatórios estratégicos e ao direcionamento de investimentos governamentais para o setor cultural.

Desde então, as políticas culturais passaram a ser consideradas parte essencial do desenvolvimento econômico e da projeção internacional da Coreia do Sul. Com o passar do tempo, a *Hallyu* consolidou-se como um vetor de valorização da imagem internacional do país, refletindo-se no aumento do interesse global pela cultura e pelo idioma coreanos, no crescimento das exportações culturais e no incremento do turismo. Como exemplo desse fenômeno, Sernagiotto (2021) destaca o grupo musical BTS, que, além de alcançar recordes comerciais, também passou a atuar como representante cultural da Coreia do Sul em eventos diplomáticos, incluindo participações na Assembleia Geral das Nações Unidas.

Assim, a *Hallyu* ultrapassa a simples designação de um fenômeno cultural passageiro e passa a representar um projeto estratégico de Estado, cujo objetivo é transformar a cultura sul-coreana em um ativo valioso para fins econômicos, diplomáticos e simbólicos. Por meio de sua cultura, a Coreia do Sul tem conseguido reconfigurar sua imagem internacional, deixando de



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul* ser vista apenas como um país periférico ou marcado por conflitos e passando a ser reconhecida como um polo de inovação, criatividade e modernidade.

Com o objetivo de impulsionar a *Hallyu*, o governo sul-coreano passou a adotar estratégias específicas. Desde 2017, organizações como a KOCCA (*Korea Creative Content Agency*) e a KOTRA (*Korea Trade-Investment Promotion Agency*) têm sido utilizadas para incentivar o comércio internacional e atrair investimentos estrangeiros.

Em 2020, os investimentos na indústria cultural sul-coreana alcançaram um marco significativo quando o filme *Gisaengchung* — conhecido internacionalmente como *Parasite* e traduzido no Brasil como *parasita* — venceu o Oscar de Melhor Filme. Foi a primeira vez que um filme não falado em inglês recebeu essa premiação, o que impulsionou ainda mais a projeção internacional do cinema sul-coreano (Diário de Pernambuco, 2020).

Esse cenário demonstra como a cultura exerce influência significativa sobre o comportamento dos indivíduos, moldando atitudes, valores e formas de interação. Esse impacto é particularmente evidente no comércio exterior, no qual o intercâmbio entre países envolve diferentes sistemas culturais que influenciam negociações e relacionamentos.

Dessa forma, a cultura não apenas estrutura a identidade dos indivíduos e das nações, mas também redefine as formas contemporâneas de exercício do poder e da influência no sistema internacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dinâmicas culturais nas negociações internacionais, especialmente entre o Ocidente e o Oriente, revelam a complexidade e a importância da compreensão aprofundada das tradições, valores e filosofias que fundamentam cada sociedade. Nesse sentido, a análise comparativa das influências culturais nas negociações entre Brasil e Japão e entre Brasil e Coreia do Sul evidencia um cenário complexo, porém rico em oportunidades.

Embora ambos os países asiáticos compartilhem raízes confucionistas e valores como hierarquia e coletivismo, apresentam particularidades culturais relevantes. Entre elas destacam-se a ênfase japonesa na harmonia e no consenso e o dinamismo característico da sociedade sul-coreana, frequentemente associado ao conceito de *pali-pali*.

Em contraste, a cultura brasileira caracteriza-se pela flexibilidade, adaptabilidade e informalidade, além da valorização do lazer e da expressão emocional. As diferenças relacionadas à comunicação, à gestão do tempo e aos processos de tomada de decisão

constituem pontos sensíveis que podem gerar mal-entendidos e atritos nas negociações. A franqueza brasileira pode contrastar com a discrição asiática; a flexibilidade em relação a prazos pode ser interpretada como falta de comprometimento; e a agilidade decisória brasileira pode entrar em conflito com os processos baseados em consenso e hierarquia presentes nas culturas asiáticas.

Entretanto, a valorização da construção de relacionamentos de longo prazo e da confiança pessoal como base das relações comerciais constitui um elemento de convergência entre as três culturas. Nesse contexto, torna-se fundamental que negociadores brasileiros desenvolvam um elevado nível de inteligência cultural, que inclua a capacidade de adaptar estilos de comunicação, respeitar rituais e protocolos de etiqueta e demonstrar paciência e comprometimento com os processos decisórios característicos das culturas asiáticas.

As oportunidades, por sua vez, residem na complementaridade entre os diferentes estilos culturais e na possibilidade de aprendizado mútuo. A disciplina e a eficiência presentes nas culturas asiáticas, quando combinadas com a criatividade e a capacidade de adaptação características da cultura brasileira, podem gerar sinergias relevantes em projetos e parcerias internacionais.

Em síntese, o sucesso nas negociações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul depende do reconhecimento, do respeito e da integração dessas diferenças culturais. Para que essas parcerias se consolidem de forma sustentável, é essencial que as equipes envolvidas desenvolvam competências interculturais, tais como escuta ativa, empatia e capacidade de adaptação de seus estilos de comunicação e negociação.

## 6. REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. **International Dimensions of Organizational Behavior**. South-Western, 2002.

BESERRA, L. F. As dimensões culturais de Hofstede aplicadas à Coreia do Sul: desafios para o negociador internacional brasileiro. TCC – Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais. Departamento Mediações Interculturais. **Repositório Institucional da UFPB**, 2021.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. Parasita é o primeiro filme de língua estrangeira a ganhar Oscar de Melhor Filme. **Viver Cinema**. Recife, 10 fev. 2020. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/viver/2020/02/parasita-e-o-primeiro-filme-de-lingua-estrangeira-a-ganhar-oscar-de-me.html>. Acesso em: 11 jul. 2025.



*As influências culturais nas negociações: um estudo das relações entre Brasil, Japão e Coreia do Sul*

FEITOSA, B. K. B. B. **Gênero e Confúcio: o desafio da igualdade de gênero na cultura social chinesa.** 2024.

GAVIOLI, S. M. da S. **A Cultura Coreana como instrumento de Soft Power da Coreia do Sul: Uma análise sobre a Hallyu.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais). Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), São Paulo, 2023.

GONÇALVES, M. A. “Orientalismos” e Arquivos Esquecidos da Época Moderna. **Revista de História.** São Paulo, n. 177, p. 01–18, 2018.

HOFSTEDE, G. J. **Cultures and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.** 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations.** 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

LEE, S. Analyzing Korean Customers with Hofstede’s Four Cultural Dimensions. Brand to Global. **Conference for Global Marketers.** 2020. Disponível em <https://www.brand2global.com/korean-customers-hofstede-four-cultural-dimensions/> Acesso em 05 de setembro de 2025.

LIMA, C. S. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis,** v. 10, n. 1, p. 37–45, 2007.

MASIERO, G. A economia coreana: características estruturais. **Seminário sobre Brasil e Coreia do Sul. Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais (IPRI),** Ministério das Relações Exteriores, Rio de Janeiro, 05 e 06 de outubro de 2000.

MONTEIRO, C. À Descoberta da Cultura Japonesa – Princípios e Etiquetas do Mundo Empresarial. **E-Revista de Estudos Interculturais do CEI – ISCAP,** v. 1, p. 1–18, 2017.

NYE, J. S. **Soft Power: The Means to Success in World Politics.** New York: PublicAffairs, 2004.

ONAKA, Elina Hideko. **Aspectos culturais do Japão nos negócios com o Brasil: desafios, comunicação e competência intercultural.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 07 jul. 2025.

SANTOS, L. de L. da S.; SANTOS, N. R. A. dos; SILVA, T. de A. **A influência da cultura em uma negociação internacional: um olhar sobre o Brasil e a China.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior) - Faculdade de Tecnologia de Praia Grande, Praia Grande, 2023.



SERNAGIOTTO, F. A. **O fenômeno Hallyu: A cultura sul-coreana como instrumento de soft power no século XXI. 2021.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Internacionais). Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2021.

SOUSA, M. F.; OLIVEIRA, J. S.; ALVES, R. S. A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 2, p. 135–150, 2021.

TELES, M. G. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, v. 3, n. 1, p. 75–87, 2014.

XU, D.; WANG, J.; ZHAO, W. The confucian concept of “Governance” and its contemporary value. **Trans/Form/Ação**, 2022, v. 45, supl. 2, p. 15–36.