

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**WELLINGTON DE ALMEIDA**

**O PAPEL DA HIERARQUIA E DO RESPEITO NAS NEGOCIAÇÕES JAPONESAS**

**CAXIAS DO SUL  
2025**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**WELLINGTON DE ALMEIDA**

**O PAPEL DA HIERARQUIA E DO RESPEITO NAS NEGOCIAÇÕES JAPONESAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira

**CAXIAS DO SUL**

**2025**

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Guilherme Bergmann Borges Vieira, pela orientação qualificada, paciência e dedicação constantes, que foram fundamentais para o desenvolvimento e a conclusão deste trabalho. Sua experiência e suas observações precisas contribuíram de forma decisiva para o aprimoramento deste estudo. À minha mãe, Diurce Gonsalves Guimarães, por todo o amor, incentivo e esforço incansável ao longo da minha trajetória acadêmica. Seu apoio foi a base que sustentou cada conquista e cada passo dado nessa caminhada. A todos os professores que contribuíram para minha formação, transmitindo não apenas conhecimento, mas também valores e inspiração.

Por fim, deixo registrado um lema que acompanhou todo este percurso e que representa a essência da dedicação e da superação:

「頑張って」 (*Ganbatte*) — “Dê o seu melhor, siga em frente com determinação.”

## RESUMO

A cultura japonesa, marcada pela hierarquia e respeito, é fundamental para o sucesso em negociações internacionais. Compreender esses valores é essencial para interações eficazes com organizações japonesas. Este trabalho explora como a hierarquia e o respeito influenciam as dinâmicas negociais. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e fins exploratórios. Utilizou-se entrevistas semiestruturadas em profundidade com quatro profissionais com experiência em negociação com empresas japonesas, com dados tratados por Análise de Conteúdo. Os resultados indicam que a hierarquia e o respeito são pilares que estruturam todo o processo. A negociação japonesa é caracterizada como um processo lento e deliberado, focado na construção de confiança (*shinyō*) e relacionamentos de longo prazo, em oposição a ganhos imediatos. A tomada de decisão é coletiva, seguindo as práticas do *nemawashi* (consulta informal) e *ringi-sho* (aprovação formal). A comunicação é predominantemente indireta, visando preservar a harmonia do grupo (*wa*). Conclui-se que o sucesso em negociações com parceiros japoneses depende de uma profunda adaptação cultural, paciência e da capacidade de interpretar rituais e comunicações sutis.

**Palavras-chave:** Negociações internacionais; Cultura japonesa; Hierarquia organizacional; Respeito interpessoal; Comunicação intercultural.

## ABSTRACT

Japanese culture, marked by hierarchy and respect, is fundamental for success in international negotiations. Understanding these values is essential for effective interactions with Japanese organizations. This study explores how hierarchy and respect influence negotiation dynamics. To this end, a qualitative, applied, and exploratory research was conducted. In-depth semi-structured interviews were held with four professionals experienced in negotiating with Japanese companies, with data processed through Content Analysis. The results indicate that hierarchy and respect are pillars that structure the entire process. Japanese negotiation is characterized as a slow and deliberate process, focused on building trust (*shinyō*) and long-term relationships, as opposed to immediate gains. Decision-making is collective, following the practices of *nemawashi* (informal consultation) and *ringi-sho* (formal approval). Communication is predominantly indirect, aiming to preserve group harmony (*wa*). It is concluded that success in negotiations with Japanese partners depends on deep cultural adaptation, patience, and the ability to interpret rituals and subtle communications.

**Keywords:** International negotiations; Japanese culture; Organizational hierarchy; Interpersonal respect; Intercultural communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Troca de cartões ( <i>meishi</i> ) durante reunião de negócios no Japão.....	11
Figura 2 - Reverência tradicional japonesa ( <i>ojigi</i> ) como forma de respeito .....	21
Figura 3 - O Ciclo do Consenso no Processo Decisório Japonês .....	41
Figura 4 - Mapa Conceitual dos Pilares da Negociação Japonesa .....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados.....	31
Quadro 2 - Síntese das Respostas (Bloco 1): Experiência e Contexto .....	35
Quadro 3 - Síntese das Respostas (Bloco 2): Hierarquia, Respeito e Processo Decisório .....	36
Quadro 4 - Síntese das Respostas (Bloco 3): Cultura e Comunicação.....	37
Quadro 5 - Síntese das Respostas (Bloco 4): Desafios e Recomendações .....	38
Quadro 6 - Comparativo de Estilos de Negociação (Percepção dos Entrevistados).40	

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 FILOSOFIA GERAL JAPONESA .....	15
2.1.1 Tradições Fundadoras .....	15
2.1.2 A Escola de Kyoto .....	16
2.1.3 Filosofia do <i>Bushidō</i> .....	17
2.2. HIERARQUIA NAS EMPRESAS JAPONESAS .....	17
2.2.1 Conceito e características .....	18
2.2.2 Exemplos práticos .....	19
2.3 CULTURA DO RESPEITO PELAS AUTORIDADES.....	21
2.3.1 Importância do respeito.....	21
2.3.2 Influência nas relações de trabalho.....	22
2.4 NEGOCIAÇÕES JAPONESAS .....	22
2.4.1 O Processo Decisório e o Consenso.....	23
2.4.2 Estratégias e Protocolos da Negociação .....	24
2.5 IMPACTO DA HIERARQUIA E DO RESPEITO NAS NEGOCIAÇÕES .....	26
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>29</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	29
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	30
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	32
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1 APRESENTAÇÃO INICIAL DOS RESULTADOS .....	33
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR BLOCO TEMÁTICO.....	33
4.2.1 Bloco 1: Experiência e Contexto da Negociação .....	34
4.2.2 Bloco 2: Hierarquia, Respeito e Processo Decisório .....	35
4.2.3 Bloco 3: Cultura e Comunicação .....	37
4.2.4 Bloco 4: Desafios e Recomendações .....	38

4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS .....	39
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>43</b>
6 CONCLUSÕES .....	46
6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	46
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	47
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	48
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES SEMI-ESTRUTURADO .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Japão é conhecido mundialmente por sua cultura milenar, marcada por valores como disciplina, respeito, tradição e hierarquia. Esses aspectos são fortemente enraizados na sociedade japonesa e influenciam diversos estilos da vida cotidiana, incluindo o ambiente de negócios e as práticas de negociação. Conforme Nakane (1972, p. 45), "a sociedade japonesa opera como uma estrutura vertical, onde cada indivíduo ocupa um lugar definido por relações de obrigação mútua". Trata-se de uma cultura que foi sendo moldada e transmitida de geração em geração, com grande valorização das normas sociais, da etiqueta e do respeito mútuo (Hofstede, 2003). Dentre os países asiáticos, o Japão se destaca não apenas por seu desenvolvimento tecnológico e econômico, mas também por sua forma peculiar de conduzir relações interpessoais e profissionais. A hierarquia é um elemento fundamental nas relações sociais e empresariais japonesas. Kikuchi (2020, p. 128) afirma que "o sistema educacional japonês reforça desde cedo a noção de hierarquia, preparando os indivíduos para reproduzirem essas estruturas no ambiente corporativo". A forma como se tratam superiores, subordinados e parceiros comerciais segue códigos específicos que refletem respeito, educação e posicionamento social, onde as mesmas vem desde a infância. Em negociações, esse fator pode determinar o sucesso ou fracasso de um acordo, especialmente quando envolvem partes estrangeiras que desconhecem ou subestimam essas particularidades culturais (Antunes, 2018).

Na cultura japonesa, o ato de assinar um contrato é, muitas vezes, o início de uma relação contínua de negociação, baseada em relações interpessoais e de longo prazo essa característica enfatiza o papel do respeito e da hierarquia nas interações, já que o aperfeiçoamento de relações sólidas e de confiança depende de comportamentos que valorizam o respeito e a consideração pelos hierarquicamente superiores (Meyer, 2024). Conforme o estudo realizado por Ott e Kimura (2016, p. 1295), um dos fatores analisados é a "Adaptação à Estratégia Internacional", que, na escala utilizada, incorpora níveis que vão de uma estrutura de *flat hierarchy* a uma organização completamente hierarquizada. A hierarquia exerce um papel fundamental na forma como os negociadores japoneses se comportam, levando-os a adotar uma atitude mais reativa, baseada na paciência e na construção gradual da confiança ao longo do processo de negociação (Kim; Lee, 2022). Dessa maneira, compreender a

estrutura hierárquica como um fator-chave na formulação das estratégias de negociação possibilita explorar como o respeito pela autoridade e pelos papéis atribuídos a cada participante influencia a condução das tratativas.

O envelhecimento da população japonesa tem contribuído para a preservação e continuidade desses valores tradicionais no ambiente de trabalho. De acordo com a ONU (2023, p. 15), "quase um terço da população japonesa tem mais de 65 anos, e estima-se que uma em cada dez pessoas tenha mais de 80 anos". Esse fenômeno vem gerando um impacto significativo na economia e no mercado de trabalho, com a permanência de trabalhadores idosos que, por necessidade financeira ou por costume, continuam ativos mesmo após a aposentadoria (Nakazawa, 2019). Esses trabalhadores mais velhos carregam consigo não apenas experiência, mas também a responsabilidade de transmitir os valores culturais, incluindo o respeito à hierarquia, para as gerações mais jovens. Programas como o Silver Jinzai Center promovem a continuidade desses profissionais no mercado por meio de empregos mais flexíveis, o que contribui diretamente para a preservação de práticas tradicionais dentro das organizações (OECD, 2018). A hierarquia, por sua vez, dita quem conduz o diálogo, quem toma decisões e qual a ordem de participação, sendo imprescindível para manter o valor central na cultura japonesa. Ignorar essas sutilezas pode gerar mal-entendidos e prejudicar acordos comerciais importantes (Hoshiba, 2019).

A base filosófica desses comportamentos é igualmente profunda, combinando influências do Confucionismo, Budismo e Xintoísmo. O Confucionismo, em particular, reforçou a importância das relações hierárquicas, como a dinâmica *senpai-kohai*<sup>1</sup> (veterano-novato), que é transferida para o ambiente corporativo. O Budismo contribui com valores como o autocontrole, e o Xintoísmo com práticas de harmonia grupal, como o *nemawashi*<sup>2</sup> (pré-negociação). Portanto, a etiqueta empresarial não é apenas uma formalidade, mas a expressão visível desses valores filosóficos profundamente enraizados.

---

<sup>1</sup> A relação *senpai-kōhai* é um pilar da hierarquia social japonesa, baseada na senioridade. Nela, o *senpai* (veterano) tem o dever de orientar e proteger o *kōhai* (novato), que, em contrapartida, lhe oferece respeito e lealdade. Esse vínculo de mentoria e obrigação mútua é essencial para a transmissão de valores e a manutenção da ordem no grupo.

<sup>2</sup> O *nemawashi* (根回し), literalmente "cavar ao redor das raízes", é uma metáfora agrícola para preparar uma árvore antes do transplante. No ambiente corporativo, refere-se à sondagem prévia de uma proposta com os envolvidos, garantindo apoio antecipado. O objetivo é preservar a harmonia (*wa*) e evitar recusas públicas. É uma etapa que antecede o sistema *ringi-sho*

Nas negociações, o respeito se manifesta de diversas formas: na linguagem formal (Wetzell, 2004), na maneira de se portar, na atenção aos detalhes e até mesmo na disposição dos assentos em uma reunião. De Mente (2011, p. 72) destaca que "a troca de cartões de visita (*meishi*) segue rituais precisos, onde a forma como o cartão é entregue reflete o status hierárquico de cada parte".

Figura 1 - Troca de cartões (*meishi*) durante reunião de negócios no Japão



Fonte: Meiji Internships (2025)

Compreender essas particularidades culturais não é apenas uma questão de etiqueta, mas uma necessidade estratégica para empresas e profissionais que desejam construir relações sólidas e duradouras com parceiros japoneses (Monteiro, 2017).

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução ao tema. O segundo capítulo aborda o referencial teórico, fundamentando os conceitos de filosofia, hierarquia e negociação japonesa. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo. O quinto capítulo discute esses resultados à luz da teoria. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, implicações gerenciais e sugestões para futuras pesquisas.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Historicamente, o Japão consolidou-se como uma potência econômica por meio de um modelo de negócios que alia tradição à inovação. Essa trajetória se reflete tanto na capacidade de adaptação de seus profissionais quanto na manutenção de uma identidade cultural que valoriza a excelência, o rigor e o planejamento estratégico. Como destaca Hofstede (2003, p. 112), "a combinação única de coletivismo e alta aversão ao risco na cultura japonesa cria um ambiente propício para estratégias de longo prazo". O contexto japonês não só demonstrou sua força econômica no pós-guerra, mas também se destacou por desenvolver uma abordagem empresarial que integra valores culturais profundos com estratégias inovadoras para competir no cenário global. De acordo com dados recentes do International Monetary Fund (IMF), o PIB nominal do Japão foi ultrapassado pelo da Alemanha em 2023, posicionando o país como a quarta maior economia do mundo, com um PIB de aproximadamente 4,21 trilhões de USD (IMF, 2024).

No ambiente multinacional, a cultura é um elemento determinante nas estratégias e na condução dos processos negociais. Conforme exposto por Bourdieu (2002, p. 89), "o *habitus* funciona como um sistema de disposições que orienta as práticas sociais, incluindo as negociações comerciais". No caso japonês, esse conjunto cultural se manifesta na condução de negociações com alto grau de formalidade, uso intensivo de comunicação não verbal e uma preferencial busca por consenso e harmonia (Kim; Lee, 2022). Nesse sentido, De Mente (2011) observa que as práticas negociais japonesas envolvem protocolos rígidos, onde cada gesto, desde a inclinação do corpo até a forma de entregar um cartão de visitas, carrega um significado hierárquico preciso e funciona como um código de respeito mútuo.

A cultura japonesa é fortemente influenciada por três correntes filosóficas: o confucionismo, o budismo e o xintoísmo. Essas filosofias estruturam os valores de respeito e hierarquia, que são fundamentais tanto nas relações sociais quanto nas negociações profissionais. Nakane (1972, p. 53) observa que "o confucionismo japonês modernizou a relação *senpai-kohai*, transformando-a em um pilar das relações corporativas". O budismo, por sua vez, reforça valores como humildade e autocontrole. Como explica Ohnuma (2007, p. 102), "a noção budista de *mujō* (impermanência) influencia a aceitação japonesa de mudanças organizacionais, desde que preservada a harmonia grupal". Além disso, a busca pela harmonia (*wa*)

institucionalizou práticas como o *nemawashi*, onde, segundo Sagi (2015), as decisões são pré-negociadas nos bastidores para garantir o consentimento de todas as partes antes da reunião formal, evitando assim o confronto direto.

No ambiente corporativo, esses valores se manifestam em comportamentos formais como a troca de cartões (*meishi*). Segundo De Mente (2011, p. 45), "o ritual de troca deve seguir uma etiqueta precisa: receber com ambas as mãos, ler atentamente e posicionar o cartão à frente durante reuniões". O uso da linguagem honorífica (*keigo*) também reflete essa dinâmica. Wetzel (2004, p. 112) ressalta que "o *keigo* corporativo possui três níveis de formalidade que espelham com exatidão a hierarquia organizacional", que são *Teineigo*, *Sonkeigo* e *Kenjougo* onde os três níveis representam formas de se conversar mantendo a formalidade.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que se apresenta é: Como a influência da hierarquia e do respeito, enraizados na cultura japonesa, afeta os processos de negociação internacional com empresas ocidentais? Essa questão ganha relevância especial ao considerarmos o relatório da OECD (2018, p. 21), que alerta: "40% dos fracassos em joint-ventures nipo-ocidentais decorrem de incompatibilidades culturais não gerenciadas", destacando a necessidade de estudos que aprofundem essa temática.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como a hierarquia e o respeito pelas autoridades influenciam as negociações com o Japão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para possibilitar o alcance do objetivo geral apresentado anteriormente, foram definidos os seguintes objetivos específicos, que orientam e delimitam as etapas da pesquisa, garantindo coerência entre a proposta e os resultados esperados:

- a) investigar o papel da estrutura hierárquica nas empresas e no convívio dos japoneses;
- b) analisar a importância do respeito pelas autoridades nas negociações;

- c) examinar a influência dos valores filosóficos (confucionismo, budismo e xintoísmo) na formação das práticas negociais japonesas, especialmente no que tange à hierarquia e ao respeito;
- d) identificar os desafios e as melhores práticas para negociadores ocidentais ao interagir com empresas japonesas, considerando a primazia da hierarquia e do respeito.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se mostra relevante na medida em que poderá ser utilizado como fonte de pesquisa para negociantes que tem interesse em negócios no Japão. Em um mundo cada vez mais globalizado, as interações entre empresas de diferentes países tornam-se frequentes, exigindo dos profissionais uma sensibilidade cultural apurada para estabelecer parcerias eficazes.

A sociedade japonesa é profundamente estruturada por valores de respeito e hierarquia, que permeiam desde as relações sociais até as práticas empresariais. Segundo Kikuchi (2020), a escola desempenha um papel fundamental na socialização dos indivíduos japoneses, reforçando a importância da hierarquia desde a infância. Esses valores são posteriormente refletidos no ambiente corporativo, onde a estrutura hierárquica é claramente definida e respeitada.

No contexto das negociações, compreender essas nuances culturais é essencial para evitar mal-entendidos e construir relações comerciais duradouras. Monteiro (2017) destaca que o desconhecimento das normas e etiquetas japonesas pode levar a interpretações equivocadas e comprometer o sucesso das negociações. Portanto, estudar o impacto da hierarquia e do respeito nas negociações japonesas contribui para a formação de profissionais mais preparados para atuar em ambientes multiculturais. A análise dessas práticas oferece *insights* valiosos para a adaptação de estratégias de negociação, promovendo uma comunicação mais eficaz e respeitosa entre as partes envolvidas. Assim, este trabalho busca não apenas compreender as especificidades da cultura japonesa, mas também fornecer subsídios para a atuação profissional em contextos internacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está organizado em cinco tópicos centrais: Filosofia Geral Japonesa, Hierarquia nas Empresas Japonesas, Cultura do Respeito pelas Autoridades, Negociações Japonesas e o Impacto da Hierarquia e do Respeito nas Negociações Envolvendo o Japão. Em cada tópico, são apresentados os conceitos fundamentais que embasam a pesquisa, bem como aspectos práticos relevantes para a compreensão das relações culturais e empresariais no contexto japonês.

### 2.1 FILOSOFIA GERAL JAPONESA

A filosofia japonesa é um sistema rico e diverso, que combina tradições locais com influências externas de forma original. Segundo Marra (1999), ela não se limita a uma abordagem racionalista, mas une espiritualidade, estética e ética em uma visão de mundo harmoniosa.

#### 2.1.1 Tradições Fundadoras

O pensamento ético e social japonês tem raízes profundas em três tradições que se desenvolveram juntas ao longo do tempo: o Xintoísmo, o Budismo Zen e o Confucionismo. Essas correntes não se mantiveram separadas, mas se misturaram e influenciaram mutuamente, criando uma base cultural rica e complexa. O Xintoísmo trouxe uma ligação espiritual com a natureza e os antepassados; o Budismo Zen contribuiu com práticas de meditação e a ideia de que tudo é passageiro; já o Confucionismo ajudou a organizar a sociedade, reforçando valores como respeito à hierarquia e responsabilidade coletiva. Dessa combinação nasceram outras filosofias marcantes, como a Escola de Kyoto, que tentou estabelecer pontes com o pensamento ocidental, e o *Bushidō*, que definiu um código de conduta para os samurais, reinterpretando esses princípios para atender às exigências de novos tempos.

#### a) Xintoísmo: A Base Animista

O Xintoísmo, considerado a espiritualidade indígena do Japão, estabelece uma relação sagrada entre os seres humanos, a natureza (*kami*) e os ancestrais. Segundo Kasulis (2019), o *kami* não são deuses no sentido ocidental, mas manifestações de uma energia sagrada presente em todos os fenômenos naturais. Essa percepção fundamenta valores como pureza ritual (*harae*) e gratidão (*kansha*), essenciais para a coesão social.

#### b) Budismo Zen: Impermanência e Vazio

Com a introdução do Budismo no século VI, e posteriormente do Zen (Chan chinês) no período Kamakura (1185-1333), consolidou-se uma filosofia que privilegia a experiência direta sobre o discurso lógico. Suzuki (2010) destaca que conceitos como *mujō* (impermanência) e *kū* (vazio) desafiam noções ocidentais de substância e identidade fixa. A prática do *zazen* (meditação sentada) exemplifica essa busca por iluminação (*satori*) além do dualismo sujeito-objeto.

#### c) Confucionismo Japonês: Hierarquia e Dever

Adaptado durante o período Edo, o Confucionismo no Japão enfatizou lealdade (*chūgi*) e deferência hierárquica (*on*), moldando estruturas sociais rígidas. Como argumenta Nakai (2017), a reinterpretação japonesa do Confucionismo diferiu da chinesa ao vincular *giri* (dever) a relações pessoais concretas, em vez de princípios universais abstratos.

### 2.1.2 A Escola de Kyoto

Liderada por Nishida Kitarō, representa o primeiro movimento filosófico japonês a dialogar sistematicamente com o Ocidente. Heisig (2002) explica que Nishida, ao propor o "lugar do nada" (*basho no mu*), reinterpretou o conceito budista de vacuidade (*śūnyatā*) através da lógica dialética hegeliana. Para ele, a realidade última é um campo de pura experiência não dual, onde "o eu sou o mundo e o mundo é o eu" (Nishida, 1970, p. 102). Essa concepção tornou-se a base para o desenvolvimento posterior da Escola de Kyoto, influenciando diversos pensadores japoneses e a filosofia intercultural contemporânea.

### 2.1.3 Filosofia do *Bushidō*

O *Bushidō* ("Caminho do Guerreiro"), codificado no século XVII, sintetizou éticas do Zen, Confucionismo e Xintoísmo em um código prático para a classe samurai. Segundo Bennett (2017), Yamaga Sokō transformou a morte honrosa (*seppuku*) em um ato de afirmação moral, não apenas militar. Conceitos como:

- *Meiyo* (honra): vinculada à reputação familiar.
- *Jisei* (*autocontrole*): domínio emocional como virtude suprema

## 2.2. HIERARQUIA NAS EMPRESAS JAPONESAS

A transmissão de valores na educação, especialmente em culturas hierárquicas como a japonesa, envolve a influência direta das gerações mais velhas sobre as mais jovens, mesmo que nem sempre haja um consentimento explícito por parte dos educandos. Isso ocorre porque, tradicionalmente, espera-se que os mais experientes conduzam os mais novos segundo aquilo que consideram correto ou desejável, com base em padrões culturais e sociais estabelecidos (Bourdieu, 2002). A educação, nesse sentido, pode ser compreendida como um processo em que há certo grau de imposição, ainda que com a intenção de orientar para o bem coletivo. No contexto japonês, a hierarquia é um elemento profundamente enraizado e celebrado, não apenas nos ambientes organizacionais, mas também no cotidiano (Nakane, 1972). É possível observar essa estrutura nas interações diárias, como quando idosos orientam pedestres com gestos de cuidado em zonas de construção ou auxiliam na organização do trânsito durante manobras de veículos (Koyano, 1989; Perroni, 2023). Esses comportamentos revelam um respeito mútuo sustentado por normas sociais que reforçam a posição dos mais velhos e a importância da ordem, evidenciando como a hierarquia se manifesta de forma prática e visível na sociedade japonesa.

A hierarquia desempenha um papel fundamental nas empresas japonesas, estruturando as relações de trabalho de maneira vertical e bem definida (Nakane, 1972). Essa organização hierárquica não apenas estabelece a autoridade e as responsabilidades de cada cargo, mas também promove um senso de pertencimento e responsabilidade coletiva entre os colaboradores (Meyer, 2024). Os funcionários são incentivados a compreender e respeitar sua posição dentro da estrutura

organizacional, o que contribui para a coesão e eficiência do grupo. Também, a clareza nas regras e procedimentos operacionais ajudam a minimizar incertezas e a manter um ambiente de trabalho harmonioso (Hofstede, 2003). Essa abordagem reflete a importância atribuída à ordem e à disciplina na cultura corporativa japonesa, onde a hierarquia é vista como um meio de fortalecer a organização como um todo (Yamaguchi; Watanabe; Tanaka, 2021). Takeuchi e Nonaka (2004, p. 205) apontam que a estrutura hierárquica japonesa fortalece a estabilidade institucional, preserva os valores da organização e facilita o alinhamento entre os objetivos individuais e coletivos.

### **2.2.1 Conceito e características**

No contexto japonês, o relacionamento *senpai-kōhai* representa uma das formas mais visíveis da hierarquia social no ambiente educacional e organizacional (Parker, 2015). Essa estrutura relacional é baseada em antiguidade e experiência, na qual os *senpai* (veteranos) assumem a responsabilidade de orientar e proteger os *kōhai* (novatos), enquanto estes demonstram respeito, obediência e gratidão (Kikuchi, 2020). Essa dinâmica reforça valores como lealdade, reciprocidade e disciplina, desempenhando um papel formativo essencial no desenvolvimento de normas comportamentais e sociais desde a juventude até a vida profissional. A cultura corporativa japonesa valoriza profundamente a senioridade, estabelecendo uma hierarquia baseada na antiguidade e na experiência dos colaboradores (Hofstede, 2003). Esse respeito pela senioridade não apenas define as relações interpessoais no ambiente de trabalho, mas também influencia significativamente os processos de tomada de decisão (Meyer, 2024). Nesse contexto, destaca-se a prática do *nemawashi*, um processo informal que consiste em consultar previamente todas as partes envolvidas antes de uma decisão formal ser tomada. Onde o termo literal seria basicamente o processo de jardinagem de cavar e podar as raízes de uma árvore para prepará-la para ser movida, garantindo que ela se firme melhor em um novo lugar. Essa abordagem visa construir consenso e garantir que todas as opiniões sejam consideradas, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e evitando confrontos diretos. Segundo Santos (2018), o *nemawashi* é amplamente utilizado no Japão como uma estratégia para reduzir atritos desnecessários e facilitar a

implementação de mudanças, sendo considerado uma força positiva quando aplicado efetivamente.

### 2.2.2 Exemplos práticos

A cultura empresarial japonesa valoriza profundamente a hierarquia, o respeito mútuo e a busca pela harmonia no ambiente de trabalho. Empresas como a Toyota e a Sony incorporam esses valores em suas práticas organizacionais (Toyota-GM Joint Venture, 2010; Meyer, 2024), destacando-se pelo uso de cerimônias de cumprimento (Nisishima, 2018), linguagem honorífica chamado de *keigo*<sup>3</sup> na literatura japonesa (Wetzel, 2004) e processos decisórios baseados no consenso (Santos, 2018).

Na Toyota, a prática do *nemawashi* é fundamental para a tomada de decisões. Trata-se de um processo informal de consulta prévia, onde gestores e colaboradores discutem propostas antes de sua implementação formal. Essa abordagem visa construir consenso e alinhar as mudanças propostas às perspectivas de todos os envolvidos, desde o nível operacional até o estratégico. Durante o *nemawashi*, é comum que o proponente da ideia converse individualmente com cada parte interessada, ouvindo críticas e sugestões, e estabelecendo acordos que considerem as dificuldades de cada setor na obtenção dos resultados desejados. Essa prática reflete a importância atribuída à harmonia e ao respeito pelas opiniões alheias no ambiente corporativo japonês. A Toyota também enfatiza a melhoria contínua (*kaizen*) e o respeito pelas pessoas como pilares de sua cultura organizacional. A empresa incentiva todos os funcionários, independentemente de sua posição hierárquica, a identificar problemas e propor soluções. Um exemplo dessa abordagem é o uso da "corda *andon*", que permite a qualquer operário interromper a linha de produção ao identificar um problema, promovendo uma discussão em grupo para sua resolução. Segundo Godinho Filho e Fernandes (2004), a filosofia de *kaizen* promove a participação ativa dos trabalhadores no aperfeiçoamento dos processos, reforçando a ideia de que a melhoria é responsabilidade de todos, não apenas da liderança. Essa

---

<sup>3</sup> O *Keigo* (敬語), ou linguagem honorífica, é o complexo sistema de polidez verbal do idioma japonês. Seu uso é essencial para expressar respeito e marcar a distância social, a senioridade e a hierarquia entre os interlocutores. Em vez de ser apenas um estilo formal, o *keigo* possui diferentes categorias gramaticais para elevar o interlocutor (*sonkeigo*) ou demonstrar humildade (*kenjōgo*), sendo indispensável em qualquer interação profissional ou formal no Japão.

prática demonstra a valorização da experiência e do trabalho em equipe, características específicas à cultura japonesa.

Na Sony, a hierarquia e o respeito mútuo são evidentes nas cerimônias de ingresso de novos funcionários. Durante esses eventos, é comum que líderes seniores participem ativamente, muitas vezes vestindo o mesmo uniforme dos colaboradores, simbolizando a igualdade e a proximidade entre os níveis hierárquicos (Meyer, 2024). Os recém-contratados recebem treinamento intensivo, onde são introduzidos aos valores e comportamentos esperados, incluindo a relação *senpai-kōhai*, que enfatiza a orientação dos mais experientes aos novatos (Parker, 2015). Essas práticas visam integrar os novos funcionários à cultura organizacional e reforçar a importância da hierarquia e do respeito dentro da empresa. A Sony adota uma estrutura organizacional matricial, que combina divisões funcionais, por tipo de negócio e geográficas. Essa estrutura permite uma hierarquia clara, ao mesmo tempo que promove a colaboração entre diferentes departamentos e unidades (Meyer, 2024). De acordo com análise do Panmore Institute (2023), essa configuração organizacional fortalece a eficiência operacional e garante que a autoridade e as responsabilidades estejam bem distribuídas dentro da empresa.

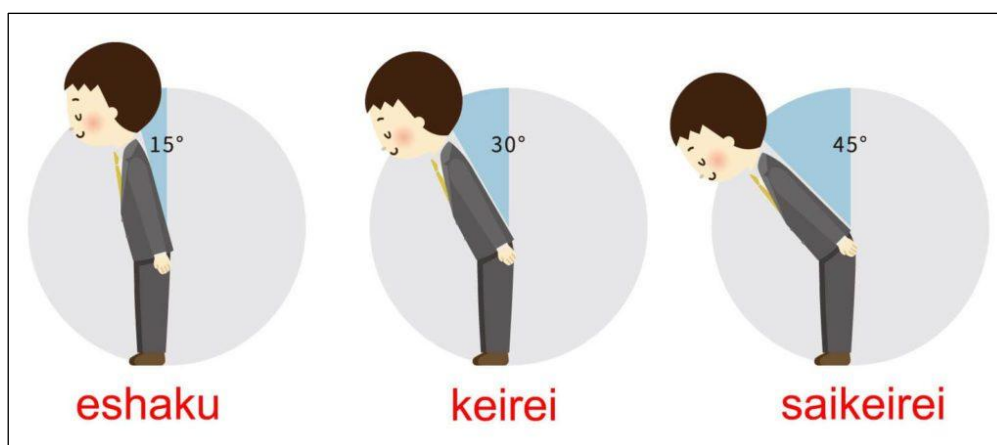
Tanto na Toyota quanto na Sony, o uso da linguagem honorífica (*keigo*) é comum nas interações profissionais, refletindo o respeito pelas posições hierárquicas e promovendo um ambiente de trabalho harmonioso (Wetzel, 2004). Essas empresas exemplificam como a cultura japonesa influencia profundamente as práticas empresariais, integrando tradição e modernidade para alcançar excelência organizacional (Meyer, 2024). Contudo, é importante notar que, embora este modelo hierárquico tradicional permaneça uma boa parte dominante, o cenário corporativo japonês não é monolítico. Especialmente em setores de tecnologia e em startups, assim como entre as gerações mais jovens, observa-se um movimento gradual em direção a estruturas mais horizontalizadas e a uma cultura de trabalho mais flexível (The Economist, 2021). Essa tensão entre a tradição e as novas práticas de gestão globais representa uma dinâmica mais atual, ainda que a influência dos valores de hierarquia e senioridade continue sendo o pilar na maioria das grandes corporações e, conseqüentemente, nos processos de negociação internacional (Jackson; Tomioka, 2004). Desse modo, a coexistência entre respeito hierárquico e inovação revela um modelo híbrido que redefine as relações de poder e cooperação no ambiente empresarial japonês contemporâneo.

## 2.3 CULTURA DO RESPEITO PELAS AUTORIDADES

### 2.3.1 Importância do respeito

O respeito é um dos pilares fundamentais da cultura japonesa, influenciando profundamente as relações sociais, a comunicação e o cotidiano. A sociedade japonesa valoriza a harmonia, e isso se reflete no modo como as pessoas interagem entre si, sempre buscando evitar conflitos e preservar um ambiente de convivência equilibrado. Essa valorização se manifesta de diversas formas, como na linguagem formal, no cumprimento das regras de etiqueta e no respeito aos mais velhos e às autoridades. Gestos como a saudação com reverência, a pontualidade e a consideração pelo espaço alheio demonstram como o respeito permeia o cotidiano japonês. A reverência japonesa, conhecida como "*ojigi*", é um aspecto crucial das relações interpessoais, demonstrando respeito e indicando a hierarquia entre os indivíduos (Nisishima, 2018), onde o quanto mais curvado seja a reverência mais respeito.

Figura 2 - Reverência tradicional japonesa (*ojigi*) como forma de respeito



Fonte: Hiro (2022)

O respeito é essencial para o funcionamento da cultura coletiva do Japão, onde o bem-estar do grupo frequentemente se sobrepõe às vontades individuais. Essa mentalidade reforça valores como a disciplina, a responsabilidade e o senso de dever, considerados fundamentais para o bom funcionamento da sociedade. Em suma, o

respeito na cultura japonesa vai além da cortesia que é a base de um sistema social que valoriza a empatia, a cooperação e a ordem.

### 2.3.2 Influência nas relações de trabalho

No contexto empresarial, o respeito adquire ainda maior relevância, sendo entendido não apenas como um valor ético, mas como um mecanismo estrutural que regula as relações profissionais. Segundo Yamaguchi et al. (2021), o respeito no ambiente corporativo japonês é essencial para a manutenção da hierarquia organizacional e para a promoção da harmonia nas interações, onde é chamado na língua japonesa de *wa*<sup>4</sup>. Nas colaborações interculturais, a falta de sensibilidade às normas de respeito pode gerar ruídos na comunicação, comprometendo o êxito das negociações. Profissionais estrangeiros que demonstram apreço pelas práticas culturais japonesas são mais bem-sucedidos em estabelecer vínculos de confiança. Assim, o respeito não apenas sustenta a coesão social interna do Japão, mas também se revela um fator-chave nas relações internacionais, sobretudo no campo dos negócios (Yamaguchi et al., 2021).

## 2.4 NEGOCIAÇÕES JAPONESAS

A compreensão das negociações japonesas vai além da mera aplicação de táticas ocidentais, exigindo um mergulho profundo nos fundamentos culturais, demonstrando como a hierarquia e o respeito são pilares na condução de parcerias bem-sucedidas com o Japão. Nesse contexto, elementos como paciência, harmonia (*wa*) e comunicação indireta desempenham papéis centrais na construção de confiança mútua. Compreender essas sutilezas permite evitar mal-entendidos e fortalecer os laços comerciais de longo prazo. Assim, negociar com o Japão requer mais do que estratégia, exigindo entender a cultura.

---

<sup>4</sup> O conceito de *Wa* (和) é um dos valores mais importantes da cultura japonesa, representando a busca pela harmonia, coesão e cooperação dentro de um grupo. No contexto empresarial, o *wa* orienta a tomada de decisões e a comunicação, priorizando o consenso e a manutenção de boas relações interpessoais em detrimento do confronto direto ou da expressão da individualidade. Preservar o *wa* é essencial para garantir a estabilidade e a eficiência do coletivo.

### 2.4.1 O Processo Decisório e o Consenso

A tomada de decisão no ambiente de negócios japonês é um processo intrincado e coletivo, que reflete profundamente a cultura de hierarquia e a busca pela harmonia (*wa*). Diferente de modelos ocidentais que frequentemente priorizam a velocidade e a decisão individual, no Japão, a deliberação é um esforço conjunto e paciente, visando o consenso e a preservação das relações. Tsukamoto (1984) observa que "os ocidentais acham que os executivos japoneses tomam suas decisões com excessiva lentidão e indecisão", uma percepção que não capta a profundidade do processo japonês.

O *nemawashi* (根回し), uma prática informal de consulta prévia, é o pilar fundamental para a construção de consenso. Literalmente significando "cavar ao redor das raízes de uma árvore preparando-a para o transplante", o *nemawashi* refere-se à busca de apoio e consentimento informal de todas as partes antes que a decisão formal seja tomada (Sagi, 2015). Essa abordagem garante que as propostas sejam discutidas individualmente com todas as partes interessadas, desde os níveis operacionais até os estratégicos. Esse processo minucioso, embora demorado, visa identificar e tratar resistências nos bastidores.

Após o *nemawashi*, a decisão é formalizada por meio do sistema *ringi-sho*<sup>5</sup>. Este é um memorando ou documento que circula por diferentes níveis hierárquicos para obter aprovação e assinaturas, simbolizando o consentimento coletivo e a responsabilidade distribuída. O sistema *ringi-sho* é descrito como "democrático em sua natureza, com maior participação de pessoas, e fácil para implementação, pois a aprovação formal é feita com grande envolvimento de empregados em todos os níveis" (Sagi, 2015). A circulação do *ringi-sho* materializa a decisão baseada no consenso e é uma expressão clara da estrutura hierárquica, onde cada nível valida e endossa a proposta, assegurando o apoio de toda a organização.

A paciência é uma virtude e uma estratégia nas negociações japonesas, intrinsecamente ligada à busca pelo consenso e à natureza hierárquica. O tempo

---

<sup>5</sup> O sistema *ringi-sho* (稟議書) é o processo de tomada de decisão formal que se segue ao *nemawashi*. Consiste na circulação de um documento (*ringi*) que descreve uma proposta, o qual é passado sequencialmente por todos os gestores e departamentos relevantes para obter seus selos de aprovação (*hanko*). Diferente do *nemawashi*, que é informal e focado em construir consenso, o *ringi-sho* é a materialização burocrática desse acordo, servindo como um registro formal da decisão coletiva e distribuindo a responsabilidade por toda a organização.

dedicado ao *nemawashi* e ao processo do *ringi-sho* é visto como um investimento necessário na construção de relações de longo prazo e na mitigação de riscos, refletindo uma mentalidade que prioriza a precisão e a coesão sobre a velocidade. Schaeede (2025) afirma que "se eu tivesse apenas uma palavra para descrever o estilo de negociação japonês, eu escolheria 'paciente'", complementando que "há muito silêncio" e que a abordagem japonesa prioriza a conexão humana antes da discussão de negócios.

A hierarquia da senioridade e o envelhecimento da população japonesa desempenham um papel crucial na perpetuação e na eficácia desses processos decisórios. Com uma parcela significativa da população e da força de trabalho composta por indivíduos mais velhos, detentores de vasta experiência e autoridade moral, o respeito pela idade e pela antiguidade naturalmente influencia quem lidera as discussões, quem tem a palavra final e como o consenso é articulado (Gomes, 2024; BBC, 2023). Esses profissionais seniores, frequentemente os *senpai* mais experientes, não só exemplificam a paciência e a deferência esperadas, mas também atuam como guardiões da cultura do *nemawashi* e do *ringi-sho*, transmitindo a importância desses rituais de geração em geração. "As empresas são incentivadas a reter trabalhadores com mais de 60 anos e a criar condições de trabalho mais flexíveis," como apontado por Alves (2024), o que contribui para que a presença e a influência dos mais velhos continuem a moldar a cultura decisória. A sua presença contínua no ambiente corporativo reforça a primazia da coletividade e da harmonia nas decisões, garantindo que os valores de hierarquia e respeito sejam mantidos como pilares do processo negocial japonês.

#### **2.4.2 Estratégias e Protocolos da Negociação**

As negociações japonesas são marcadas por estratégias deliberadas de construção de relacionamento onde a paciência e a atenção aos detalhes são prioritárias em relação à rapidez nos resultados. A fase pré-negocial, que envolve o *nemawashi* como uma tática para alinhar expectativas, é essencial para evitar conflitos diretos e estabelecer uma base de entendimento mútua antes mesmo que os termos comerciais sejam explicitados (Graham e Sano, 1984). Essa abordagem estratégica reflete a valorização de cada etapa, desde a troca cuidadosa de cartões de visita (*meishi*), um protocolo fundamental de reconhecimento de status e respeito

até a análise minuciosa de propostas, visando garantir precisão e a manutenção da harmonia (*wa*).

Esse modelo de negociação contrasta fortemente com o estilo praticado em países como os Estados Unidos e boa parte da Europa Ocidental, onde impera a lógica de eficiência e pragmatismo. Enquanto o Ocidente valoriza a tomada de decisão rápida e a resolução direta de problemas, o Japão se apoia em um processo que privilegia o consenso, o respeito hierárquico e a minimização de conflitos interpessoais. Como aponta Forbes (2021), "empresas ocidentais frequentemente lutam no Japão devido a diferenças culturais fundamentais, incluindo abordagens distintas para a tomada de decisão que priorizam a construção de relacionamentos e o consenso sobre a velocidade". Justamente por essa ênfase em alinhamento interno e cautela estratégica, as negociações com parceiros japoneses podem demandar mais tempo.

A Toyota, um dos maiores símbolos da cultura empresarial japonesa, ilustra perfeitamente essa dinâmica comportamental. Em suas negociações, especialmente em parcerias internacionais como a firmada com a General Motors nos anos 1980, a empresa insistiu em longas discussões técnicas preliminares antes de iniciar qualquer produção conjunta. Enquanto os executivos americanos pressionavam por um início imediato das operações, os japoneses enfatizavam a importância de entender profundamente o processo produtivo e os papéis de cada parte, evitando assim mal-entendidos futuros. Essa postura, que pode parecer excessivamente meticulosa aos olhos ocidentais, demonstra, na verdade, o compromisso com a precisão e com o relacionamento de longo prazo.

A confiança (*shinyō*<sup>6</sup>) é o pilar central dessas estratégias e protocolos. Segundo Fukuyama (1995), sociedades com alto capital social, como o Japão, dependem de redes de confiança implícita para reduzir incertezas. Na prática, isso se traduz em uma série de comportamentos que, embora pouco usuais em outras culturas, são fundamentais no contexto japonês. Por exemplo, é comum haver lealdade a acordos verbais, muitas vezes precedendo documentos formais (Bennett, 2017),

---

<sup>6</sup> O termo *Shinyō* (信用) pode ser traduzido como confiança, mas seu significado no contexto japonês é mais profundo, englobando as noções de credibilidade, reputação e confiabilidade construídas ao longo do tempo. Diferente da confiança situacional, o *shinyō* é um capital social duradouro, conquistado por meio de um histórico consistente de integridade, cumprimento de promessas e comportamento ético. Perder o *shinyō* pode ter consequências severas e duradouras para a reputação de um indivíduo ou de uma empresa.

demonstrando que a palavra tem grande peso moral. Além disso, o confronto direto é evitado, sendo as críticas geralmente expressas de forma indireta para preservar o respeito mútuo (Hendon, 1996). Essa sensibilidade comunicacional é algo raro em negociações ocidentais, onde o confronto pode ser visto como sinal de transparência ou assertividade.

O caso de executivos ocidentais frustrados com a lentidão ou ambiguidade percebida nas negociações japonesas não é incomum. Muitos entram nesse ambiente com a expectativa de resultados rápidos e acordos bem delimitados juridicamente, sem perceber que, para os japoneses, o contrato é apenas uma formalização de uma confiança construída previamente e não o seu substituto. Essa diferença de percepção é particularmente evidente quando observamos a forma como os japoneses tratam o relacionamento após o contrato: enquanto no Ocidente o documento pode significar o encerramento das tratativas, para os japoneses ele representa o início de uma parceria que deve ser nutrida e cultivada com cuidado.

Essas características, enraizadas na filosofia japonesa, mostram que negociações bem-sucedidas exigem paciência, atenção a sinais não verbais e investimento em relações de longo prazo. Elas não são apenas estratégias de negócio, mas expressões profundas de uma visão de mundo orientada pela harmonia, respeito e confiança mútua. Entender e respeitar essas dinâmicas não apenas facilita a construção de acordos sólidos, como também permite um intercâmbio mais ético e sustentável entre culturas radicalmente diferentes.

## 2.5 IMPACTO DA HIERARQUIA E DO RESPEITO NAS NEGOCIAÇÕES

A interação entre hierarquia e respeito molda de maneira decisiva a forma como os japoneses conduzem suas negociações. Como visto anteriormente, a estrutura vertical das empresas japonesas é fortemente influenciada por valores confucionistas e pelo modelo tradicional *ie* (家), sistema familiar fundamental no Japão pré-guerra que ainda hoje impacta significativamente os valores culturais e organizacionais. Tal influência exige dos interlocutores uma atitude de paciência, deferência e sensibilidade aos papéis sociais ocupados por cada parte. Pressionar ou apressar uma tomada de decisão pode ser interpretado como uma afronta à autoridade ou como falta de maturidade, comprometendo o bom andamento da negociação (Nakane, 1972; Marra, 1999).

A cultura do respeito, fortemente ancorada na noção de *wa* (harmonia) e nas normas sociais transmitidas pelo *Bushidō* e pelo Confucionismo, impõe uma etiqueta rigorosa. A simples troca de cartões de visita (*meishi*), por exemplo, é um ritual que expressa reconhecimento mútuo de status. O cartão deve ser entregue com ambas as mãos, com uma leve inclinação, e recebido com atenção e respeito. Esse gesto vai além da formalidade, pois revela o cuidado com a hierarquia e o reconhecimento da posição ocupada por cada indivíduo (Heisig, 2002).

Nas negociações com brasileiros, essa dimensão hierárquica e cerimonial pode gerar ruídos quando não compreendida adequadamente. Enquanto a cultura brasileira tende à informalidade e à flexibilidade nas relações, os japoneses valorizam a clareza de papéis e o tempo necessário para a construção da confiança. Em interações bilaterais entre Brasil e Japão, já foram registrados casos de impasse quando empresários brasileiros, habituados à agilidade e improviso, demonstraram ansiedade ou adotaram um tom direto ao lidar com superiores japoneses, sendo mal interpretados como impacientes ou desrespeitosos (Fukuyama, 1995; Kim; Lee, 2022). Em contrapartida, o estilo de negociação brasileiro opera sob uma lógica cultural distinta, que, se não compreendida, pode intensificar os choques interculturais. Enquanto a cultura japonesa se apoia na formalidade, no planejamento meticuloso e em uma comunicação indireta para preservar a harmonia (*wa*), a abordagem brasileira é frequentemente caracterizada pela informalidade, flexibilidade e uma valorização do relacionamento pessoal direto como catalisador da confiança (Oliveira, 2017). Essa tendência à improvisação e à busca por soluções rápidas, muitas vezes associada ao "jeitinho brasileiro", contrasta diretamente com a paciência estratégica e o processo decisório consensual japonês, como o *nemawashi*. A ausência de familiaridade com essa assimetria de expectativas e ritmos é uma das principais fontes de ruído em negociações entre os dois países (Mendes; Almeida, 2019). Por outro lado, iniciativas que respeitam o protocolo japonês frequentemente resultam em relações mais frutíferas. Um exemplo foi observado em negociações realizadas por empresas brasileiras com montadoras japonesas no setor automotivo. Representantes brasileiros que demonstraram conhecimento da cultura japonesa, como evitar interrupções em reuniões, manter postura respeitosa diante de executivos seniores e utilizar linguagem formal adequada, conseguiram estabelecer vínculos mais sólidos e acessaram oportunidades comerciais mais relevantes. A paciência demonstrada durante o longo processo de deliberação foi percebida como sinal de

respeito e comprometimento, elementos centrais nas parcerias de longo prazo no Japão. A Japan External Trade Organization (JETRO, 2025), em seu levantamento sobre desafios de empresas estrangeiras no Japão, frequentemente aponta que a compreensão e a adaptação às nuances culturais, como a hierarquia e o processo de tomada de decisão, são fatores críticos para o sucesso das parcerias e para o estabelecimento de confiança duradoura.

Dessa forma, torna-se evidente que compreender os fundamentos da hierarquia e do respeito na cultura japonesa é indispensável para o sucesso em negociações com o Japão. O respeito não representa apenas uma formalidade, mas um elo essencial para a construção de confiança, enquanto a hierarquia orienta a dinâmica de poder e a tomada de decisão. Ao reconhecer esses elementos, o negociador estrangeiro, especialmente o brasileiro, consegue não apenas evitar equívocos culturais, mas também posicionar-se de maneira mais estratégica e sensível diante dos parceiros japoneses. Esse entendimento cultural, portanto, não deve ser visto como um adorno nas relações comerciais, mas sim como um fator determinante para o êxito nas interações internacionais.

### 3 MÉTODO

Este capítulo detalha a abordagem metodológica que fundamenta o presente estudo. A escolha dos métodos foi orientada pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre como a hierarquia e o respeito, valores intrínsecos à cultura japonesa, influenciam as práticas de negociação. Para tanto, o texto está estruturado em três seções principais: inicialmente, em 3.1, é realizada a caracterização da pesquisa; em seguida, a seção 3.2 detalha os procedimentos para a coleta de dados; por fim, a seção 3.3 descreve a técnica de análise de conteúdo que será utilizada para o tratamento dos dados. A organização sequencial busca demonstrar com clareza e rigor o caminho percorrido para atingir os objetivos propostos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A adequada caracterização da pesquisa é fundamental para definir seu escopo e rigor metodológico. O presente estudo é delineado a partir de três perspectivas complementares: quanto à sua natureza, a pesquisa é classificada como aplicada; quanto à abordagem do problema, adota-se um método qualitativo; e, no que tange aos seus fins, a investigação é de caráter exploratório. As seções seguintes detalham cada uma dessas classificações, justificando sua pertinência para o alcance dos objetivos propostos.

A natureza do estudo é aplicada, pois busca gerar conhecimentos práticos e diretamente utilizáveis por profissionais e empresas com interesse em estabelecer relações comerciais com o Japão. Gil (2017, p. 43) define a pesquisa aplicada como aquela que "visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos". Nesse sentido, em um cenário globalizado, compreender as particularidades culturais torna-se uma necessidade estratégica para construir relações sólidas e duradouras com parceiros japoneses.

A abordagem qualitativa foi selecionada por ser a mais adequada para aprofundar a compreensão de um fenômeno complexo, no qual o *habitus* cultural orienta as práticas sociais, incluindo as negociações comerciais. Creswell (2014, p. 18) descreve a pesquisa qualitativa como um método para "explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano",

permitindo uma análise rica de significados e percepções. Diferente de uma análise quantitativa, a pesquisa qualitativa permite explorar a riqueza de significados e práticas sociais que moldam o comportamento humano. A investigação busca entender como a hierarquia e o respeito, valores profundamente enraizados na sociedade japonesa, manifestam-se e afetam os processos negociais, uma questão que exige uma análise aprofundada das experiências e interpretações dos envolvidos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Tendo em vista que a interação entre a cultura japonesa e as práticas de negociação ocidentais é um campo onde incompatibilidades podem levar ao fracasso de parcerias, este estudo visa explorar o tema a fim de identificar os principais desafios e as melhores práticas para negociadores. Conforme Malhotra (2012, p. 74), a pesquisa exploratória é ideal quando se busca "obter *insights* e uma melhor compreensão do contexto de um problema", sendo particularmente útil para aprofundar a compreensão sobre um tema e identificar cursos de ação alternativos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade. Conforme defendem Marconi e Lakatos (2003), este método permite o estudo aprofundado de fatos, opiniões e experiências, sendo particularmente eficaz para compreender fenômenos sociais complexos. A escolha se justifica pela necessidade de capturar não apenas dados factuais, mas também as percepções e interpretações subjetivas dos profissionais sobre as dinâmicas de hierarquia e respeito nas negociações.

As entrevistas serão conduzidas com grupos profissionais de brasileiros que tenham vivenciado o ambiente de negociações com parceiros japoneses, subdivididos em profissionais que residem no Brasil e profissionais que residem no Japão. A seleção dos participantes será realizada por amostragem não probabilística intencional, buscando indivíduos que, por sua vivência e expertise, possam fornecer as informações mais ricas e relevantes para os objetivos da pesquisa. As entrevistas serão conduzidas de forma remota ou presencial, dependendo do caso, entre os meses de agosto e setembro de 2025, com duração média estimada de 30 minutos, utilizando plataformas que permitam a gravação para posterior transcrição e análise, respeitando a privacidade e o consentimento dos participantes.

Ressalta-se que o roteiro de questões semiestruturado (Apêndice A) cumprirá o papel de nortear as entrevistas, garantindo que os tópicos centrais da pesquisa sejam abordados. Este roteiro foi elaborado com base nos objetivos específicos do estudo e no referencial teórico desenvolvido nas Seções 2.1 a 2.5, sendo estruturado em oito questões divididas em quatro blocos temáticos: i) Experiência e Contexto da Negociação (questões 1 e 2); ii) Hierarquia, Respeito e Processo Decisório (questões 3 e 4); iii) Comunicação e Aspectos Culturais (questões 5 e 6); e iv) Desafios e Estratégias de Adaptação (questões 7 e 8).

Para assegurar a coerência do instrumento com a proposta do estudo, foi realizado um alinhamento direto entre os objetivos do trabalho e as questões do roteiro. O objetivo geral é contemplado de forma ampla nos blocos 2 e 4. O objetivo específico 'a' (papel da estrutura hierárquica) e o objetivo 'b' (importância do respeito) são diretamente abordados nas questões 3 e 7. O objetivo específico 'c' (influência dos valores filosóficos) encontra correspondência explícita na questão 6. Por fim, o objetivo específico 'd' (desafios e melhores práticas) é o foco das questões 7 e 8.

Contudo, por se tratar de um roteiro semiestruturado, as conversas serão conduzidas de maneira aberta, visando obter respostas aprofundadas e detalhadas por parte dos entrevistados. Espera-se que essa flexibilidade proporcione um enriquecimento significativo do conteúdo, o que será fundamental para as análises subsequentes.

A seleção dos participantes, realizada por amostragem não probabilística intencional, buscou profissionais com vivência direta no tema. A amostra final foi composta por quatro profissionais de diferentes setores e níveis de senioridade, garantindo uma visão multifacetada do fenômeno. Para preservar a identidade dos participantes, eles foram codificados como Entrevistado A, B, C e D. O Quadro 1 detalha o perfil de cada participante.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

(continua)

Entrevistados	Sector de Atuação	Cargo/Função	Tempo de Experiência
Entrevistado A	Alimentício	Atendente de Restaurante	1 ano e 8 meses
Entrevistado B	Venda e Compras de máquinas	Analista Administrativo	16 anos

(conclusão)

<b>Entrevistados</b>	<b>Setor de Atuação</b>	<b>Cargo/Função</b>	<b>Tempo de Experiência</b>
<b>Entrevistado C</b>	Venda e Compras de máquinas	Coordenadora Financeira	32 anos
<b>Entrevistado D</b>	Siderúrgica no Japão	Assistente Operacional	8 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, que foram previamente gravadas e posteriormente transcritas na íntegra, serão cuidadosamente examinados. Para tanto, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2016). Esta abordagem permite examinar sistematicamente o conteúdo das entrevistas, identificar padrões e codificar as informações em categorias temáticas, possibilitando uma interpretação aprofundada dos resultados. A categorização, segundo Bardin (2016, p. 147), consiste em "classificar elementos em grupos a partir de características comuns, o que facilita a análise comparativa". As categorias de análise serão definidas com base nos objetivos específicos da pesquisa e nos temas que emergirem das próprias entrevistas, permitindo uma compreensão rica e contextualizada do papel da hierarquia e do respeito nas negociações japonesas.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados qualitativos coletados para o presente estudo. A análise é realizada a partir das percepções e experiências de quatro profissionais com vivência em negociações com empresas japonesas, seguindo a estrutura temática do roteiro de entrevistas. A apresentação dos resultados está organizada em duas etapas principais: primeiramente, na seção 4.1, são detalhados os perfis dos entrevistados para contextualizar suas contribuições; em seguida, na seção 4.2, realiza-se a análise aprofundada das respostas, agrupadas nos quatro blocos temáticos que nortearam a coleta de dados.

### 4.1 APRESENTAÇÃO INICIAL DOS RESULTADOS

Esta seção dedica-se à apresentação e análise dos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. O objetivo é explorar as percepções de profissionais com experiência em negociações com empresas japonesas, a fim de responder ao problema de pesquisa proposto. Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade com participantes de diferentes setores e níveis de experiência, cujos perfis serão detalhados na seção subsequente.

A análise dos dados está organizada de forma temática, seguindo os quatro blocos que estruturaram o roteiro de perguntas. Essa abordagem permite um aprofundamento nos principais eixos da pesquisa, sendo eles: i) Bloco 1: Experiência e Contexto da Negociação; ii) Bloco 2: Hierarquia, Respeito e Processo Decisório; iii) Bloco 3: Cultura e Comunicação; e iv) Bloco 4: Desafios e Recomendações.

### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR BLOCO TEMÁTICO

Esta seção aprofunda a análise dos dados coletados, organizando as percepções dos quatro entrevistados de acordo com os blocos temáticos que nortearam as entrevistas. O objetivo é triangular as experiências relatadas com o referencial teórico apresentado, a fim de construir uma compreensão robusta sobre o papel da hierarquia e do respeito nas negociações japonesas.

#### 4.2.1 Bloco 1: Experiência e Contexto da Negociação

O primeiro bloco da entrevista buscou capturar a percepção geral dos profissionais sobre o estilo de negociação japonês. A análise das respostas revela uma visão multifacetada, que varia da percepção de um processo formal e burocrático à compreensão de uma prática focada na construção de relacionamentos de longo prazo.

O Entrevistado A, com uma experiência mais recente, descreve o processo como “algo burocrático, falando com pessoas diferentes tipos de níveis hierárquicos até chegar ao final da negociação”. Essa percepção de rigidez é validada pelos Entrevistados B e C. Embora ocupem posições distintas na mesma organização, ambos convergem ao enfatizar a formalidade. O Entrevistado B destaca que é um “processo bastante consolidado” e “bem mais formal do que negociar com italianos”, enquanto a Entrevistada C reforça a percepção burocrática, notando que os japoneses “preferem tudo documentado”. Essa exigência por registros minuciosos e validações constantes, embora possa parecer excessiva sob a ótica da eficiência ocidental, atua como um mecanismo de segurança fundamental para garantir a clareza do acordado e evitar ambiguidades futuras.

Em uma camada mais profunda de análise, o Entrevistado D, com experiência direta no ambiente corporativo japonês, qualifica a negociação não apenas como uma transação, mas como o ato de “cultivar confiança mútua, respeito e uma visão de longo prazo”. Segundo ele, o acordo é visto como “o início de um relacionamento duradouro, não o fim da transação”. Dessa forma, o tempo investido nas etapas iniciais não é considerado um atraso, mas sim um alicerce necessário para assegurar a sustentabilidade da parceria, onde a confiança se torna o principal capital da negociação.

A comparação entre os contextos também se mostrou um ponto relevante. O Entrevistado A aponta que a cultura japonesa é “muito mais regrada do que outras culturas orientais”. Já os Entrevistados B e C contrastam a formalidade japonesa com a flexibilidade ocidental, corroborando a visão de que o processo exige precisão. O Entrevistado D reforça essa diferença ao destacar o ritmo: “Enquanto no ocidente se espera uma resposta rápida [...], a negociação japonesa avança lentamente”.

Essa lentidão deliberada é um ponto central da percepção dos entrevistados sobre o processo de *nemawashi*, que será aprofundado na seção seguinte. O Quadro 2 sintetiza as percepções individuais sobre o estilo de negociação japonesa.

Quadro 2 - Síntese das Respostas (Bloco 1): Experiência e Contexto

Entrevistados	Percepções sobre o Estilo de Negociação Japonês
Entrevistado A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Algo burocrático".</li> <li>• Falar com "diferentes tipos de níveis hierárquicos".</li> <li>• "Muito mais regrada do que outras culturas orientais".</li> </ul>
Entrevistado B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Processo bastante consolidado".</li> <li>• "Bem mais formal do que negociar com italianos".</li> <li>• "Prezando a formalidade, a precisão".</li> <li>• "Preferem tudo formalizado".</li> </ul>
Entrevistado C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Processo bastante burocrático".</li> <li>• "É mais formal do que negociar com outro país".</li> <li>• "Presando a formalidade, a precisão".</li> <li>• "Preferem tudo documentado".</li> </ul>
Entrevistado D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Cultivar confiança mútua, respeito e uma visão de longo prazo".</li> <li>• "O acordo [...] é o início de um relacionamento duradouro".</li> <li>• "Avança lentamente, sem pressão imediata".</li> <li>• "Focando na construção de um relacionamento de confiança".</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise do Quadro 2 evidencia uma clara convergência na percepção da formalidade e do ritmo processual. Mesmo com diferentes níveis de experiência, os entrevistados destacam que a negociação japonesa é metódica e estruturada, seja pela ótica da burocracia (Entrevistado A), da documentação (Entrevistados B e C) ou da construção deliberada de confiança (Entrevistado D).

#### 4.2.2 Bloco 2: Hierarquia, Respeito e Processo Decisório

A análise das respostas deste bloco evidencia que a estrutura hierárquica não é um conceito abstrato, mas um mecanismo concreto que rege o processo decisório. O Entrevistado A reitera sua percepção inicial, afirmando que é necessário passar por "vários níveis de hierarquia" para se chegar a um consenso. Já os Entrevistados B e C detalham a segmentação funcional da hierarquia. A Entrevistada C explica que "a negociação de valores o financeiro brasileiro negocia com o financeiro da empresa japonesa", enquanto o Entrevistado B complementa que a "negociação de produtos

em si o diretor da empresa brasileira trata com um representante japonês”, demonstrando o respeito à especialidade de cada nível.

O Entrevistado D aprofunda essa análise ao introduzir o conceito do sistema ringi-sho, descrevendo-o como um “processo de aprovação circular em diferentes níveis internos da empresa”. Esta prática demonstra como a decisão no Japão é um ato coletivo.

O tratamento diferenciado conforme a autoridade também foi um ponto de consenso. O Entrevistado B é enfático ao afirmar que “o analista não lida diretamente com negociação de alto porte”. A Entrevistada C corrobora essa visão, notando que “é comum acordos ‘maiores’ falar com nível hierárquico maior”. O Entrevistado A complementa ao notar que o cliente é tratado como autoridade, exigindo comunicação formal. O Quadro 3 sintetiza estas percepções.

Quadro 3 - Síntese das Respostas (Bloco 2): Hierarquia, Respeito e Processo Decisório

Entrevistados	Percepções sobre Hierarquia e Processo Decisório
Entrevistado A	• Necessário passar por "vários níveis de hierarquia" para o consenso. • O cliente é tratado como autoridade. • A comunicação é "extremamente mais formal".
Entrevistado B	• "Analista não lida diretamente com negociação de alto porte". • Níveis hierárquicos mais altos tratam de temas de maior porte.
Entrevistado C	• O processo é segmentado por função (ex: financeiro trata com financeiro). • É comum acordos “maiores” falar com nível hierárquico maior.
Entrevistado D	• O processo decisório é coletivo. • Utiliza um "processo de aprovação circular em diferentes níveis" ( <i>ringi-sho</i> ).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise do Quadro 3 demonstra que, embora o Entrevistado A perceba a hierarquia como uma barreira processual ("vários níveis"), os Entrevistados B, C e D a descrevem como a própria estrutura funcional da decisão. A segmentação (B e C) e o processo de aprovação circular (D) são as mecânicas através das quais a hierarquia opera para formar o consenso. Essa dinâmica revela que a hierarquia não atua apenas como um sistema de poder vertical, mas como uma rede de validação coletiva indispensável para a manutenção da harmonia (*wa*). Ao distribuir a responsabilidade por diferentes níveis e funções, a organização assegura que a decisão final seja sólida e represente o comprometimento de todo o grupo, minimizando riscos de dissidência na fase de execução.

### 4.2.3 Bloco 3: Cultura e Comunicação

Este bloco investigou os aspectos práticos da comunicação e dos rituais culturais. As respostas convergem ao apontar que a comunicação é permeada por protocolos de etiqueta.

Um dos rituais mais citados foi a troca de cartões de visita (*meishi*). O Entrevistado A descreve o processo de entrega com as duas mãos. O Entrevistado B e a Entrevistada C concordam que este é um passo “essencial para iniciar uma negociação”. O Entrevistado D classifica o ato como uma “troca cerimoniosa”.

A reverência (*ojigi*) também foi mencionada pelo Entrevistado A. Contudo, os Entrevistados B e C trazem uma ponderação importante sobre a evolução do relacionamento: ambos observam que, após o estabelecimento de alguma intimidade, “é comum os protocolos de etiqueta mais formais serem deixados de lado”, dando espaço a conversas menos formais.

A comunicação indireta foi destacada pelo Entrevistado D: “Os japoneses raramente dizem 'não' de forma explícita [...] usam frases como 'será difícil’”. Quanto à influência filosófica, o Entrevistado A cita a cultura milenar de respeito. Os Entrevistados B e C percebem que os japoneses, por costume, “são mais reservados”, para manter a harmonia. O Quadro 4 sintetiza estes achados.

Quadro 4 - Síntese das Respostas (Bloco 3): Cultura e Comunicação

Entrevistados	Percepções sobre Rituais e Comunicação	Influência Cultural/Filosófica
Entrevistado A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de <i>meishi</i> com as duas mãos, sem tapar as informações.</li> <li>• Reverências "mais curvadas para níveis hierárquicos mais altos".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Japão é milenar e suas religiões veio de anos trazendo consigo seu respeito".</li> </ul>
Entrevistado B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca de <i>meishi</i> com reverência é "essencial para iniciar".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Japoneses, como de costume e cultura são mais reservados".</li> </ul>
Entrevistado C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação "o mais educado possível" e "acima do padrão".</li> <li>• Protocolos formais são deixados de lado "logo depois que tem alguma intimidade".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A cultura é enraizada pelo respeito no Japão".</li> </ul>
Entrevistado D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Troca cerimoniosa de cartões de visita (<i>meishi</i>)".</li> <li>• Raramente dizem "não" de forma explícita.</li> <li>• Usam frases como "será difícil" ou "vamos considerar" como recusa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência clara da "harmonia (<i>wa</i>)".</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise do Quadro 4 demonstra um forte consenso sobre a importância dos rituais, especialmente a troca de *meishi*. Além disso, fica evidente a percepção da comunicação sutil, seja pela formalidade (A, B e C) ou pela evasão do "não" direto (D). A influência cultural é percebida por todos, seja de forma histórica (A), como um traço de personalidade ("reservados") (B e C), ou através do conceito específico de *wa* (D).

#### 4.2.4 Bloco 4: Desafios e Recomendações

O último bloco consolidou os principais desafios e as melhores práticas. As respostas foram consistentes, permitindo a construção de um guia prático.

Os principais desafios identificados giram em torno da formalidade. O Entrevistado A descreve a necessidade de passar por várias "fases". Os Entrevistados B e C apontam desafios complementares: o Entrevistado B destaca que "tudo deve ser levado ao pé da letra e documentado", enquanto a Entrevistada C enfatiza a importância crítica de "falar com a pessoa certa para negociar", respeitando a cadeia de comando. O Entrevistado D foca na dificuldade de "interpretar a comunicação indireta".

As recomendações convergem para o respeito à cultura. É unânime entre o Entrevistado A, o Entrevistado B e a Entrevistada C a necessidade de "buscar entender a cultura". O Entrevistado B recomenda especificamente que "respeito e educação devem ser priorizados".

Em segundo lugar, a paciência é apontada como virtude essencial, sintetizada pelo Entrevistado D na recomendação: "Seja Paciente: Entenda que a negociação avança lentamente". O Quadro 5 detalha os desafios e recomendações.

Quadro 5 - Síntese das Respostas (Bloco 4): Desafios e Recomendações  
(continua)

Entrevistados	Desafios Identificados	Recomendações / Melhores Práticas
Entrevistado A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser "tudo formal, e burocrático".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Buscar entender a cultura".</li> </ul>

(conclusão)

Entrevistados	Desafios Identificados	Recomendações / Melhores Práticas
Entrevistado A	• Passar por várias "fases".	• "Ser formal, e buscar sempre ser respeitoso".
	• "Extremamente documentado".	• "Eles levam tudo ao pé da letra".
Entrevistado B	• "Tudo deve ser levado ao pé da letra e documentado".	• "Respeito e educação devem ser priorizados".
	• "Falar com a pessoa certa para negociar".	• "Tentando entender a cultura japonesa".
Entrevistado C	• "Tudo deve ser levado ao pé da letra e documentado".	• "Respeito e educação devem ser priorizados".
	• "Falar com a pessoa certa para negociar".	• "Tentando entender a cultura japonesa".
Entrevistado D	• "Interpretar a comunicação indireta".	• "Seja Paciente".
	• Entender que "vamos considerar" pode ser uma recusa.	• "Valorize o Relacionamento".
	• "Compreender o uso do silêncio".	• "Respeite os Rituais".
		• "Aprenda a 'Ler nas Entrelinhas'".
	• "Esteja Preparado".	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise do Quadro 5 demonstra uma clara divisão nas percepções. Os Entrevistados A, B e C focam nos desafios processuais (burocracia, documentação, falar com a pessoa certa). O Entrevistado D foca nos desafios de comunicação (interpretação, silêncio). Nas recomendações, há um consenso total sobre a necessidade de entender a cultura e ser respeitoso, complementado pelas recomendações estratégicas de paciência e foco no relacionamento do Entrevistado D.

#### 4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A análise detalhada dos quatro blocos de entrevistas, apresentada nas seções anteriores, permite agora a consolidação dos principais achados da pesquisa. Os

dados coletados junto aos quatro entrevistados demonstram uma forte convergência de percepções, que serão sintetizadas a seguir por meio de um quadro comparativo e dois diagramas que integram os resultados.

O primeiro elemento de síntese é o contraste entre o modelo de negociação japonês e o modelo ocidental, conforme percebido pelos entrevistados (Quadro 6).

Quadro 6 - Comparativo de Estilos de Negociação (Percepção dos Entrevistados)

<b>Característica</b>	<b>Estilo de Negociação Japonês (Percepção dos Entrevistados)</b>	<b>Estilo de Negociação Ocidental (Referenciado pelos Entrevistados)</b>
<b>Ritmo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Avança lentamente” (Entrevistado D).</li> <li>• “Burocrático” (Entrevistado A).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Resposta rápida ou uma barganha direta” (Entrevistado D).</li> </ul>
<b>Foco Principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cultivar confiança mútua, respeito e uma visão de longo prazo” (Entrevistado D).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na transação imediata.</li> </ul>
<b>Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Formal”, “precisão”, “tudo documentado” (Entrevistados B e C).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Bem mais formal do que negociar com italianos” (Entrevistados B e C).</li> <li>• Flexível.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O mais educado possível” (Entrevistados B e C).</li> <li>• “Comunicação indireta” (Entrevistado D).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direta e explícita (inferido).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 6 demonstra que o modelo japonês é percebido como processual, lento e focado na confiança, em oposição a um modelo ocidental focado na agilidade e na transação. Essa mecânica processual é detalhada na Figura 3, que ilustra o ciclo de formação de consenso descrito pelos entrevistados.

Figura 3 - O Ciclo do Consenso no Processo Decisório Japonês



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A Figura 3 sintetiza as etapas do processo decisório, desde a consulta informal (*Nemawashi*), passando pela aprovação hierárquica (*Ringi-sho*), até o fortalecimento do relacionamento, que por sua vez alimenta futuras negociações, reforçando a percepção de que o acordo é “o início de um relacionamento duradouro” (Entrevistado D).

Finalmente, a Figura 4 integra todos os conceitos identificados nos quatro blocos de entrevistas (hierarquia, comunicação, rituais, processo decisório) em um único modelo visual, demonstrando a interconexão desses pilares

Figura 4 - Mapa Conceitual dos Pilares da Negociação Japonesa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Estes três elementos visuais (Quadro 6, Figuras 3 e 4) resumem os dados coletados na pesquisa. O capítulo seguinte (Discussão) irá confrontar estes achados com a literatura acadêmica.

## 5 DISCUSSÃO

Este capítulo dedica-se à discussão dos resultados apresentados no Capítulo 4, confrontando os dados empíricos obtidos nas entrevistas com o referencial teórico. O objetivo é analisar o que os achados significam à luz da literatura, aprofundando a compreensão sobre como a hierarquia e o respeito influenciam as negociações japonesas. A discussão confrontará os principais achados da pesquisa, como a percepção do modelo negocial, a mecânica do processo decisório e o papel da comunicação, com os conceitos teóricos estabelecidos.

A análise dos resultados (Capítulo 4) revela que o modelo de negociação japonês não é visto como uma simples transação, mas como um sistema complexo onde a hierarquia e o relacionamento são interdependentes. A percepção de um processo “burocrático” (Entrevistado A) e, ao mesmo tempo, focado em “cultivar confiança mútua” (Entrevistado D), é a essência do modelo. Essa abordagem, que contrasta com o estilo ocidental focado na agilidade, dialoga diretamente com a literatura. A percepção do modelo japonês focado na “construção de confiança de longo prazo” (Entrevistado D) e na “precisão” documental (Entrevistados B e C) corrobora os conceitos teóricos de construção de *shinyō* (Fukuyama, 1995) e a alta aversão à incerteza da cultura japonesa (Hofstede, 2003).

Um dos achados mais consistentes da pesquisa foi a natureza coletiva do processo decisório. Os entrevistados descreveram um sistema que, embora pareça lento para um observador externo, é extremamente eficiente na construção de um comprometimento coletivo. A descrição do Entrevistado D sobre um “processo de ‘aprovação circular em diferentes níveis internos da empresa’” é uma validação empírica direta do sistema *ringi-sho*, que a literatura define como a materialização do consenso e da responsabilidade coletiva (Sagi, 2015). Da mesma forma, a percepção da necessidade de “muitas perguntas detalhadas” (Entrevistado D) e de paciência alinha-se perfeitamente com o conceito de *nemawashi* (Santos, 2018), a consulta informal prévia que visa eliminar atritos e que é frequentemente mal interpretada por ocidentais como lentidão ou indecisão (Tsukamoto, 1994).

O pilar “Hierarquia e Respeito” também se mostrou fundamental na prática. As entrevistas confirmaram a tese de Nakane (1972) sobre a sociedade japonesa como uma “estrutura vertical”. A fala dos Entrevistado B, ao afirmar que “o analista não lida diretamente com negociação de alto porte”, é uma manifestação clara dessa estrutura.

Os rituais, como a troca de cartões (*meishi*) e a reverência (*ojigi*), descritos pelos entrevistados, funcionam como atos performáticos que tornam essa hierarquia visível e reafirmam o respeito, validando a análise de De Mente (2011) sobre a etiqueta como um mecanismo essencial. A deferência ao status, por sua vez, reflete a influência confucionista na estruturação das relações sociais e corporativas (Kim; Lee, 2022).

A comunicação, conforme revelado nas entrevistas, também está intrinsecamente ligada à necessidade de preservar a harmonia (*wa*). A evitação do "não" direto, observada pelo Entrevistado D através de frases como "será difícil" (*muzukashii desu*), é o exemplo mais claro de como a comunicação é usada para evitar o confronto direto, um ponto amplamente documentado na literatura (HENDON, 1996). O silêncio, descrito pelo Entrevistado D como uma "ferramenta de reflexão", também corrobora a tese de Hall (1959) sobre a comunicação em culturas de alto contexto, onde o significado reside tanto no não dito quanto no que é dito.

Finalmente, todos os pilares convergem para o objetivo central identificado pelos entrevistados: a "Construção de Relacionamento". A afirmação do Entrevistado D de que o contrato é "o início de um relacionamento duradouro" sintetiza a discussão. Os achados confirmam que o foco no longo prazo e a primazia da confiança (*shinyō*) sobre o documento contratual (Fukuyama, 1995) são os verdadeiros definidores do sucesso. O processo é a paciência, o respeito aos rituais, a comunicação cuidadosa é um investimento na construção dessa confiança. Este modelo integrado, construído a partir da rica percepção dos entrevistados, confirma que o sucesso em negociações com parceiros japoneses depende menos de táticas agressivas e mais de uma profunda sensibilidade cultural (Monteiro, 2017), exigindo do negociador ocidental uma adaptação estratégica baseada em paciência, respeito e na capacidade de "ler nas entrelinhas" (OECD, 2018). Assim, os resultados empíricos corroboram os estudos teóricos existentes e ampliam a compreensão sobre a aplicação prática desses conceitos, constituindo alicerce para as conclusões e recomendações gerenciais apresentadas nesta pesquisa.

Essas práticas observadas não são isoladas, mas reflexos diretos das bases filosóficas japonesas. A rigidez hierárquica e a deferência ao *senpai*, relatadas pelos entrevistados, são manifestações vivas da ética confucionista de ordem social. A paciência estratégica e o uso do silêncio para reflexão, percebidos como desafios pelos ocidentais, encontram raiz na influência budista de autocontrole e contemplação. Já a busca incessante pela harmonia (*Wa*) e o consenso coletivo

(*Nemawashi*) remetem aos valores xintoístas de coesão grupal e pureza de intenções. Portanto, o negociador não lida apenas com regras corporativas, mas com uma herança filosófica milenar.

## 6 CONCLUSÕES

Este estudo se propôs a responder ao problema de pesquisa: como a influência da hierarquia e do respeito, enraizados na cultura japonesa, afeta os processos de negociação internacional, e de que maneira a ausência de compreensão desses valores pode dificultar o sucesso de acordos comerciais. Para isso, foram definidos os objetivos de investigar a estrutura hierárquica, analisar a importância do respeito, examinar a influência dos valores filosóficos e identificar os desafios e melhores práticas para negociadores ocidentais.

Por meio da revisão de literatura e da análise da pesquisa qualitativa, pode-se concluir que os objetivos foram alcançados. Os resultados confirmam a premissa central: a hierarquia e o respeito não são meros formalismos, mas sim os pilares estruturais que definem o ritmo, a comunicação e o objetivo final das negociações japonesas.

A ausência de compreensão desses valores, conforme revelado, leva à uma não-negociação (percepção de lentidão como "indecisão"), a mal-entendidos (interpretação do silêncio como "desaprovação") e à quebra de confiança (pressa por um contrato). Conclui-se que o sucesso comercial no Japão é menos uma função de táticas comerciais agressivas e mais uma função de profunda adaptação e paciência cultural analisando aspectos cruciais para o desenvolvimento de novas parcerias japonesas.

### 6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As conclusões deste estudo geram implicações práticas diretas para gestores, empresas e profissionais de comércio internacional que buscam estabelecer relações comerciais sólidas com o Japão. A principal implicação é a constatação de que uma abordagem de negociação ocidental, focada na agilidade, assertividade e no contrato como objetivo final, está fadada ao fracasso. As implicações gerenciais para otimizar o sucesso nessas interações são:

- Reformulação do Treinamento Cultural: O treinamento de equipes não deve se limitar à etiqueta superficial (como usar o *meishi*). É imperativo que os gestores invistam em um treinamento profundo que explique o porquê por trás dos rituais,

como os conceitos de *wa* (harmonia grupal), *nemawashi* (consulta prévia) e *shinyō* (confiança). A equipe precisa entender que a lentidão é, na verdade, um processo deliberado de construção de consenso para a negociação;

- Revisão de Métricas de Desempenho (KPIs): As métricas tradicionais, como "tempo para fechar o contrato" ou "número de reuniões", são contraproducentes no contexto japonês. Gestores devem avaliar suas equipes de negociação com base em KPIs de longo prazo, como "nível de profundidade do relacionamento", "qualidade da rede de contatos" e "demonstração de comprometimento", que são os verdadeiros indicadores de progresso no Japão;
- Seleção de Perfil Comportamental: Nem todo profissional possui o perfil adequado para negociar com o Japão. Além da competência técnica, os gestores devem priorizar a seleção de indivíduos que demonstrem alta inteligência cultural, paciência, capacidade de escuta ativa (especialmente durante o silêncio) e uma personalidade orientada para o coletivo, em vez de perfis individualistas e focados em resultados imediatos;
- Planejamento de Recursos para o Longo Prazo: A negociação com o Japão exige um investimento significativo de tempo e recursos antes de qualquer retorno ser visível. A gestão financeira e estratégica da empresa deve estar ciente de que o processo será lento e que o contrato, como afirmado pelos entrevistados, é apenas o "início do relacionamento". Isso implica alocar orçamento para múltiplas visitas, jantares de relacionamento e um gerenciamento de conta pós-venda focado em fortalecer a parceria, e não apenas em buscar a próxima transação.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora a pesquisa tenha atingido seus objetivos, é fundamental reconhecer os limites de sua validade e escopo, que servem como guia para a correta interpretação dos resultados.

- Amostra da Pesquisa: A principal limitação deste trabalho reside na amostra. Por ser um estudo qualitativo, o número de entrevistados (n=4) é, por natureza, reduzido. Embora tenha permitido uma análise aprofundada das percepções individuais, os resultados não podem ser generalizados estatisticamente para representar a totalidade das experiências de negociação com o Japão;

- Unilateralidade da Perspectiva: A amostra foi composta exclusivamente por profissionais brasileiros. Esta escolha metodológica permitiu uma visão rica sobre a perspectiva do negociador ocidental (especificamente o brasileiro) ao interagir com a cultura japonesa, mas não contempla a visão oposta. A percepção dos gestores japoneses sobre as dificuldades de negociar com brasileiros não foi escopo deste estudo e permanece uma lacuna;
- Natureza dos Dados: Os dados coletados são perceptuais, baseados na memória e na interpretação dos entrevistados sobre eventos passados. O estudo não utilizou a observação direta de uma negociação em tempo real, o que significa que os relatos podem estar sujeitos a vieses de memória ou à idealização de experiências culturais;
- Foco Cultural: A pesquisa teve como delimitação clara os fatores culturais (hierarquia e respeito). Variáveis econômicas, regulatórias, setoriais ou jurídicas, que inegavelmente impactam o desfecho de acordos comerciais, não foram o foco principal desta análise.

### 6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nas conclusões e limitações identificadas, emergem diversas oportunidades para aprofundamento acadêmico sobre o tema:

- Estudo Bilateral Comparativo: Como principal desdobramento desta pesquisa, sugere-se a realização de um estudo espelhado, entrevistando gestores japoneses sobre suas percepções e desafios ao negociar com profissionais brasileiros. Isso permitiria um "choque de perspectivas" e a identificação de ruídos de comunicação de ambos os lados (por exemplo, como a "informalidade" e a "flexibilidade" brasileira, citadas no TCC, são percebidas por eles);
- Análise Setorial e Geracional: Uma pesquisa futura poderia focar se a rigidez hierárquica e os rituais tradicionais se aplicam com a mesma intensidade em todos os setores da economia japonesa. Um estudo comparativo entre a indústria tradicional (ex: automotiva) e a nova economia (ex: startups de tecnologia) poderia verificar se há uma modernização desses valores. Além disso, investigar se a Geração Z japonesa, inserida em um contexto mais globalizado, pratica o *nemawashi* e o *keigo* da mesma forma que os executivos seniores;

- O Impacto da Negociação Remota (Pós-Pandemia): A cultura japonesa é profundamente dependente de rituais presenciais (*meishi koukan*, *ojigi*) e da leitura de sinais não verbais sutis ("ler nas entrelinhas"). Uma pesquisa futura poderia investigar como a confiança (*shinyō*) é construída (ou perdida) em um ambiente de negociação virtual, onde essas ferramentas de comunicação são neutralizadas
- Estudo Quantitativo de Fatores de Sucesso: Sugere-se um estudo de abordagem quantitativa com um número maior de empresas que negociam com o Japão. Essa pesquisa poderia buscar correlacionar o nível de investimento em treinamento cultural (como o sugerido nas implicações gerenciais) com as taxas de sucesso (contratos fechados e renovações) no mercado japonês, quantificando o ROI (Retorno sobre Investimento) da adaptação cultural.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, José Eustáquio Diniz. As lições do Japão para lidar com o envelhecimento populacional. **Projeto Colabora**, [s. l.], 28 out. 2024. Disponível em: <https://projetocolabora.com.br/ods11/as-licoes-do-japao-para-lidar-com-o-envelhecimento-populacional/>. Acesso em: 1 jun. 2025.
- ANTUNES, Sandrina. A cultura na negociação internacional: modelos teóricos, dicas e táticas. *In*: ANTUNES, Sandrina; CAMISÃO, Isabel; RIBEIRO, Sérgio (coord.). **Negociação internacional: estratégias e táticas**. [S. l.]: Sílabas & Desafios, 2018. p. 73-100.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BELLAH, R. **Tokugawa Religion: The Cultural Roots of Modern Japan**. New York: Free Press, 1985.
- BENNETT, Alexander. **Bushidō and the Art of Living: An Inquiry into Samurai Values**. Tokyo: Japan Publishing, 2017.
- BOURDIEU, Pierre. **Esboço de uma teoria da prática**. Tradução de Miguel Serras Pereira. Oeiras: Celta, 2002.
- CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.
- DE MENTE, B. **Etiquette Guide to Japan: Know the Rules that Make the Difference!** North Clarendon, VT: Tuttle Publishing, 2009.
- FORBES. Why Western companies struggle in Japan. **Forbes**, Nova York, 15 mar. 2021. Seção Business. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/03/15/why-western-companies-struggle-in-japan/?sh=355e168c4d11>. Acesso em: 1 jun. 2025.
- FUKUYAMA, Francis. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: Free Press, 1995.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). **World Economic Outlook (WEO): Steady but Slow: Resilience amid Divergence**. abr. 2024. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024>. Acesso em: 1 jun. 2025.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODINHO FILHO, Moacir; FERNANDES, Flávio César F. Manufatura enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 1-19, abr. 2004.
- GOMES, Márcio. Envelhecimento da população do Japão compromete mercado de trabalho. **CNN Brasil**, 2024. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/blogs/marcio-gomes/internacional/envelhecimento-da-populacao-do-japao-compromete-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

GRAHAM, John L.; SANO, Yoshihiro. **Smart bargaining: doing business with the Japanese**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1984.

HALL, E. T. **The Silent Language**. New York: Anchor Books, 1959.

HEISIG, James W. **Philosophers of Nothingness: An Essay on the Kyoto School**. Honolulu: University of Hawaii Press, 2001.

DAVIES, Roger J.; IKENO, Osamu (org.). **The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture**. North Clarendon, VT: Tuttle Publishing, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações-compreender a Nossa Programação Mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

HOSHIBA, Tatsuo. **“Nihon Bunkaron” wo Koete (Avançando além das Teorias da Cultura Japonesa)**. Tóquio: Kadensha, 2019.

IKEGAMI, Eiko. **The Taming of the Samurai: Honorific Individualism in Modern Japan**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION (JETRO). 2024 Survey on Business Operations of Foreign-affiliated Companies in Japan. Tóquio: JETRO, 2025. 40 p.

JP GUIDE. **A cultura corporativa no Japão**. [S. l.: s. n.], [s. d.]. Disponível em: <https://jpaguide.co/cultura-corporativa-no-japao/>. Acesso em: 16 maio 2025.

KASULIS, Thomas P. Japanese Philosophy. *In: Stanford Encyclopedia of Philosophy*. [S. l.]: The Metaphysics Research Lab, 2019. Disponível em: <https://plato.stanford.edu/entries/japanese-philosophy/>.

JACKSON, Keith; TOMIOKA, Miyuki. The Changing Face of Japanese Management. London: Routledge, 2004. 272 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203633830>.

KIKUCHI, Wataru. A escola e o estabelecimento da hierarquia na sociedade japonesa. **Revista USP**, [São Paulo], n. 125, p. 125-136, 2020.

KIM, Y.; LEE, J. The impact of Confucian values on interpersonal relationship and communication patterns in East Asian business negotiations. **International Business Review**, v. 21, n. 2, p. 293-303, abr. 2022.

KOYANO, Wataru. Japanese Attitudes Toward the Elderly: A Review of Research Findings. **Journal of Cross-Cultural Gerontology**, v. 4, p. 335-345, 1989.

LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Uma discussão sobre o papel estratégico do Modelo de Produção Enxuta. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 9, n. 1, 2009.

LOY, D. **Nonduality: A Study in Comparative Philosophy**. New Haven: Yale University Press, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRA, Michael F. **Modern Japanese Aesthetics: A Reader**. Honolulu: University of Hawaii Press, 1999.

MENDES, F.; ALMEIDA, R. **Negociação Intercultural: Estratégias para o Mercado Brasileiro**. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

MEYER, Pauline. **Sony's Organizational Structure & Its Characteristics (An Analysis)**. Panmore, 4 out. 2024. Disponível em: <https://panmore.com/sony-corporation-organizational-structure-pros-cons>. Acesso em: 18 maio 2025.

MONTEIRO, Catarina. À descoberta da cultura japonesa: princípios e etiquetas do mundo empresarial. **E-REI**, n. 5, 2017.

NAKAI, Kate W. **Shogunal Politics: Arai Hakuseki and the Premises of Tokugawa Rule**. Cambridge: Harvard University Asia Center, 2017.

NAKANE, Chie. **Japanese Society**. University of California Press, 1972.

NAKAZAWA, Nobuhiko. **The Effects of Increasing the Eligibility Age for Public Pension on Individual Labor Supply: Evidence from Japan**. [S. l.]: SSRN, 2019. 57 p.

NISHIDA, Kitarō. **Fundamental Problems of Philosophy**. Tokyo: Sophia University Press, 1970.

NISHIMA, Leandro. Por que os japoneses se curvam? Os segredos da reverência japonesa. **Go! Go! Nihon**, 2018. Disponível em: <https://gogonihon.com/pt/blog/a-arte-da-reverencia-japonesa/>. Acesso em: 21 maio 2025.

NISHITANI, Keiji. **Religion and Nothingness**. Berkeley: University of California Press, 1982.

OECD. **Working Better with Age: Japan**. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: [https://www.oecd.org/en/publications/working-better-with-age-japan\\_9789264201996-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/working-better-with-age-japan_9789264201996-en.html). Acesso em: 21 abr. 2024.

OHNUMA, Reiko. **Ties That Bind: The Story of an Afro-Cherokee Family in Slavery and Freedom**. University of California Press, 2005.

OLIVEIRA, L. K. de. O Fator Cultural na Negociação Internacional: Uma Análise do Estilo Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 340-361, 2017.

ONU (Organização das Nações Unidas). **World Social Report 2023: Leaving No One Behind in an Ageing World**. Nova York: Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU, 2023. Disponível em:

<https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2023/01/2023wsr-fullreport.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2025.

OTT, Ursula F.; KIMURA, Yuko. A set-theoretic analysis of negotiations in Japanese MNEs: Opening up the black box. **Journal of Business Research**, v. 4, p. 1294-1300, 2016.

PARKER, Graham. The Role of Aesthetics in Early Japanese Philosophy. **Journal of Japanese Philosophy**, v. 3, p. 45-67, 2005.

PERRONI, Vivian Souto. O olhar sobre a velhice. *In*: **ENVELHECIMENTO HUMANO E CONTEMPORANEIDADE: TÓPICOS ATUAIS EM PESQUISA**. v. 2. [S. l.: s. n.], 2023. p. 338-344.

SAGI, Srilalitha. "Ringi System" The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview. **International Journal of Management and Humanities**, v. 1, n. 7, p. 10-11, 2015. Disponível em: <https://www.ijmh.org/wp-content/uploads/papers/v1i7/G0055041715.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SANTOS, Virgilio F. M. dos. Nemawashi: o que é e como aplicar. **FM2S**, 2018. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/nemawashi>. Acesso em: 18 maio 2025.

SUGIMOTO, Y. **An Introduction to Japanese Society**. 4. ed. Cambridge University Press, 2014.

SUZUKI, Daisetz T. **Zen and Japanese Culture**. Princeton: Princeton University Press, 2010.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

THE ECONOMIST. A quiet revolution: Japanese corporate culture is slowly starting to change. **The Economist**, London, 15 maio 2021. Disponível em: <https://www.economist.com/business/2021/05/15/japanese-corporate-culture-is-slowly-starting-to-change>. Acesso em: 6 jul. 2025.

TSUKAMOTO, Yuichi. O processo decisório empresarial no Japão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 110-113, 1984. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/zghtYzhQZwjYT7nrXLknPKQ/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

WETZEL, Patricia. J. **Keigo in Modern Japan: Polite Language from Meiji to the Present**. University of Hawaii Press, 2004.

WORLD BANK GROUP. **Global Economic Prospects**. Washington, D.C.: World Bank, 2023. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099092823161580577/pdf/BOSIB055c2cb6c006090a90150e512e6beb.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Japan has the world's oldest population – here's how it's coping**. 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2023/09/elderly-oldest-population-world-japan/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

YAMAGUCHI, I.; WATANABE, K.; TANAKA, T. Respect in Japanese business culture: Implications for intercultural collaboration. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 6, n. 3, p. 194-202, 2021.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES SEMI-ESTRUTURADO**

### **PERFIL DO ENTREVISTADO:**

Nome:

Idade:

Nacionalidade:

Cargo/Função atual:

Tempo de experiência em negociações (geral e com o Japão, se aplicável):

Setor de atuação:

### **QUESTÕES**

#### **Bloco 1: Experiência e Contexto**

1. Poderia descrever uma experiência marcante de negociação com empresas japonesas?
2. Quais foram suas principais percepções sobre o estilo de negociação japonês em comparação com outros contextos que você já vivenciou?

#### **Bloco 2: Hierarquia, Respeito e Processo Decisório**

3. Como a estrutura hierárquica e o respeito pelas autoridades apareceram no processo de tomada de decisão? Poderia compartilhar um exemplo?
4. Você observou práticas relacionadas à construção de consenso ou ao tratamento diferenciado de níveis de autoridade? Como isso impactou a negociação?

#### **Bloco 3: Cultura e Comunicação**

5. De que forma a comunicação (verbal, não verbal e protocolos de etiqueta) se destacou nas negociações? Há algum ritual ou formalidade que considera essencial?
6. Em sua percepção, valores culturais ou filosóficos (como confucionismo, budismo ou xintoísmo) influenciaram as práticas de hierarquia e respeito nas negociações? De que forma?

**Bloco 4: Desafios e Recomendações**

7. Quais foram os principais desafios ou mal-entendidos relacionados à hierarquia e ao respeito pelas autoridades que você identificou em negociações com japoneses?
8. Que recomendações ou melhores práticas você daria a profissionais ocidentais que buscam negociar com sucesso com empresas japonesas?