

**À DESCOBERTA DA CULTURA JAPONESA –  
PRINCÍPIOS E ETIQUETAS DO MUNDO EMPRESARIAL**

**Catarina Monteiro**

CEI - Centro de Estudos Interculturais

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Artigo realizado no âmbito da Bolsa de Integração na  
Investigação Científica e Desenvolvimento – IPP/Santander Totta

**Resumo**

A compreensão cultural é fundamental para um desenvolvimento internacional de sucesso de qualquer tipo de negócio, sendo por isso importante os empresários com objectivos internacionais estudarem e assimilarem todos os componentes culturais essenciais sobre o país de internacionalização visado.

Tendo esta noção em conta, o presente artigo foca-se na cultura japonesa e a sua influência em situações de negócios, sendo que o mercado japonês é de grande valor e apresenta um grande potencial para o crescimento de empresas portuguesas.

**Palavras-chave:** Cultura, Cultura de Negócios Japonesa, Internacionalização

**Abstract**

To achieve success in any kind of business, cultural understanding is crucial for international development, therefore, it is important that business people with international goals study and assimilate all the essential cultural components of the target internationalization country.

Having this in mind, this article focus on Japanese culture and its influence on business situations, since the Japanese market has great value and presents great potential for the growth of Portuguese companies.

**Keywords:** Culture, Japanese Business Culture, Internationalization

## **Introdução**

Actualmente, graças à mundialização, é impossível ficarmos indiferentes às subtilezas culturais que são notáveis mesmo sem sairmos do nosso país. Quando interagimos com outros povos, é importante considerar a compreensão cultural desse país, que vai muito além da língua falada, pois esta é apenas uma das ferramentas de comunicação.

Embora a língua falada seja a base da comunicação, existem outros factores relevantes que influenciam a comunicação entre culturas, despertando o interesse de descobrir como funcionam estes mecanismos de interação e como estes afectam os negócios.

Por estas razões, o presente artigo pretende responder à procura de informação sobre a importância da cultura no âmbito dos negócios, nomeadamente de normas e etiquetas da cultura japonesa.

O tema será abordado de forma clara, simples e dá enfoque às especificidades culturais mais importantes a ter em conta em negociações directamente relacionadas com o país do sol nascente. Assim sendo, este artigo é relevante tanto para empresas ligadas a empresas japonesas, como para estudiosos do assunto e todos os interessados na cultura japonesa, uma vez que permite compreender as diferenças existentes entre a cultura portuguesa, ocidental e japonesa, através de conselhos que ajudem no desenvolvimento de estratégias para um negócio de sucesso.

## **Interculturalidade e Negócios**

No universo empresarial existem regras que são denominadores comuns a todos os princípios de negociação, como a compra e venda, condições comerciais, parcerias, entre

outros. Mas, é preciso entender que estes não são os únicos factores a serem considerados pois, diariamente existem negócios que são colocados em risco, ou até acabam por correr mal, devido à não compreensão das subtilezas culturais.

A presença da interculturalidade tem vindo a aumentar na área dos negócios desde a Segunda Guerra Mundial, factor que se caracteriza pela inclusão e troca entre diferentes culturas, criando um fluxo de informações, ideias e pessoas. Com todos estes avanços deu-se um maior contacto entre diferentes nacionalidades, amplificando a importância da interculturalidade no dia-a-dia das empresas, mais evidente a partir da década de oitenta.

Actualmente, trabalhar com equipas multiculturais e saber lidar com mercados culturalmente distintos passou a ser uma exigência (antes função apenas de directores e gestores de topo) para todos os colaboradores de uma empresa. Tal como descrito na *Harvard Business Review*, “a aquisição de competência intercultural é uma das mais importantes competências que os gestores do século XXI devem possuir”<sup>1</sup>.

O **conceito de interculturalidade** refere-se ao “encontro” de culturas distintas, existindo uma preocupação em saber lidar com as particularidades únicas de cada região do planeta. Assim, devemos-nos adaptar às diversas culturas, ou seja, ter uma “Cultura de Culturas”<sup>2</sup>, uma nova realidade apresentada pela variedade cultural que nos interconecta. A tentativa de adaptação cultural faz com que surjam determinadas dúvidas no ramo dos negócios, questões estas que devem ser respondidas, como por exemplo:

- *O que são diferenças culturais?*
- *Como se apresentam e como lidar com elas?*
- *Quais os seus impactos nos negócios?*
- *Como as pessoas devem ser preparadas para operar em um mundo “multicultural”?*<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Helstelä, M. H. (2013). Going global: aprendizagem-intercultural como desafio empresarial. In G. Boog & M. Boog (Eds.), *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações* (6th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 268.

<sup>2</sup> Como vencer a barreira cultural nos negócios – Negociar Bem. (n.d.). Retrieved December 13, 2016, from: <http://www.negociarbem.com.br/como-vencer-a-barreira-cultural-nos-negocios/>

<sup>3</sup> Como vencer a barreira cultural nos negócios – Negociar Bem. (n.d.). Retrieved December 13, 2016, from: <http://www.negociarbem.com.br/como-vencer-a-barreira-cultural-nos-negocios/>

Estas considerações trazem consequências significativas para as empresas, acabando por se revelar importantes mesmo nas operações diárias de uma empresa. Os mercados nacionais deixam de ser suficientes para as entidades obterem o lucro e o devido reconhecimento, e a sua passagem para os mercados internacionais é mais do que um processo de internacionalização. Embora este pareça simples, se compararmos o país de origem com os locais onde se pretendem internacionalizar, existem determinados fatores a serem considerados, visto que este procedimento não passa apenas pela abertura de uma empresa noutra país, mas sim pela deslocação de colaboradores, equipas de gestão, entre outros.

Contudo, podemos observar a interculturalidade numa situação tão simples como uma reunião de negócios realizada entre um grupo de pessoas de culturas diferentes, na qual devemos ter em conta determinadas subtilezas culturais. Todos os trabalhadores selecionados a participar numa reunião, ou que irão ser expatriados para uma cultura distinta, devem passar por uma fase de adaptação direcionada para a cultura de chegada. Existe, então, uma obrigação em estudar o funcionamento interno da organização, bem como todos os seus valores culturais, revertendo para uma melhor adaptação dos produtos e serviços da empresa, tendo em consideração a cultura dos mercados internacionais que se pretende atingir.

A própria definição do termo **negociação** remete-nos para a importância da compreensão entre as partes negociantes.

*Negotiation is the process by which at least two parties try to reach on agreement on matters of mutual interest. The negotiation process proceeds as an interplay of perception, information processing, and reaction, all of which turn on images of reality (accurate or not), and implicit assumptions regarding the issue being negotiated, and an underlying matrix of conventional wisdom, beliefs, and social expectations. This becomes more apparent when the negotiation process is international, when cultural differences must be bridged.<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Herbig, P. A. (1999). Cross-Cultural Negotiations. In P. A. Herbig (Ed.), *Handbook of Cross-Cultural Marketing*. Mumbai: Jaico Publishing House, p. 51.

Esta citação reflecte o processo de negociação, no qual ambas as partes devem proceder com sabedoria e tolerância, alcançando um entendimento mútuo, indispensável para uma boa relação empresarial.

Para criar este tipo de ambiente é necessária a compreensão de todos os elementos culturais que devem ser aprendidos e, conseqüentemente retidos, uma vez que não devemos apenas conhecer os elementos culturais básicos. Por outras palavras, não podemos apenas conhecer a “Ponta do Icebergue”, é essencial focarmo-nos no que fica submerso, o “Corpo do Icebergue”.

Portanto, para alcançar o sucesso internacional, temos de ter consciência das diferenças existentes nesses países, tais como o sistema legal, a cultura de negócios, a regulação de importações/exportações e os padrões ambientais.

É importante haver cuidado com a forma como proferimos determinadas palavras e com o assunto que abordamos pois, por exemplo, num contexto cultural distinto achamos que as mesmas palavras serão entendidas da mesma forma, mas isto poderá não acontecer, dado que cada interveniente pode interpretar primordialmente a mensagem de forma diferente, tendo em conta a sua cultura, o que levará a um mau entendimento.

Outros cuidados a ter passam pelos temas abordados, pois em determinadas culturas pode ser correto abordar assuntos específicos (como política, economia, religião e desporto), enquanto que noutras os mesmos podem ser inapropriados, assim como, é necessária prudência nas piadas/anedotas contadas em diferentes contextos.

Por estas razões, é fundamental melhorar o nível de conhecimento sobre as diferenças culturais internacionais no âmbito dos negócios, o que ajuda na construção de competências internacionais, bem como permite ganhar vantagem competitiva. Para agilizar este processo, existe um modelo criado que auxilia a aperfeiçoar as competências culturais do indivíduo.

## Modelo de Desenvolvimento da Sensibilidade Intercultural, por Milton Bennett

Milton Bennett concebeu o *Developmental Model of Intercultural Sensivity*<sup>5</sup>, que foca determinados pontos fundamentais para a interacção e desenvolvimento comportamental perante outra cultura. Através da apresentação deste modelo, Bennett tornou possível realizarmos uma avaliação da fase de desenvolvimento em que nos encontramos, em relação à nossa competência intercultural. As fases são essencialmente baseadas numa abordagem mais reflexiva e de aprendizagem constante, pois adquirir competências interculturais não é algo que se estude apenas por um manual, ficando automaticamente apto a interagir com outras culturas, mas sim algo que requer um estudo e uma observação pessoal contínuos.

Neste modelo existem duas vertentes: *Etnocentrismo* e o *Etnorrelativismo*. Estes dois conceitos são entendidos como as fases principais, entre as quais cada indivíduo se encontra. Dentro de cada fase existem ainda três etapas a seguir, sendo estas:

### I. *Etnocentrismo*, neste ponto observamos a cultura sob a nossa visão do mundo.

1. ***Negação***: compreendemos a outra cultura como se fosse uma ameaça, vivendo à base de afirmações generalizadas sobre outros povos, regiões e culturas. Para conseguirmos ultrapassar esta fase devemos fomentar o nosso conhecimento e encarar as diferenças de forma positiva.
2. ***Rejeição***: estamos cientes das diferenças existentes, apesar de serem em forma de estereótipos. Contudo, colocamos a nossa cultura como algo superior às outras ou, sucedendo-se o oposto, enaltecemos a nova cultura em relação à nossa.
3. ***Minimização***: focamo-nos na igualdade entre culturas, mas encaramos tudo à face da nossa cultura (a nossa visão do mundo). Por outras palavras, achamos que todos os conceitos são universais, por exemplo, o que é considerado “correcto” e “errado”.

---

<sup>5</sup> Helstelä, M. H. (2013). Going global: aprendizagem-intercultural como desafio empresarial. In G. Boog & M. Boog (Eds.), *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações* (6th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 271.

II. **Etnorrelativismo**, neste ponto observamos múltiplas possibilidades de construção que nos levam a compreender o mundo e passamos a entender a nossa própria cultura aplicada a um contexto cultural.

1. **Aceitação**: somos capazes de entender que as pessoas de outras culturas têm a sua própria percepção do mundo. Aprendemos a aceitar estas visões sobre o mundo e reconhecemos a sua influência, mesmo na nossa vida e na convivência com os outros. Sabemos que os problemas são resolvidos de maneiras distintas em contextos culturais específicos, o que significa que uma solução deve ser sempre avaliada tendo em conta o seu respectivo contexto. Passamos a ter uma opinião crítica sobre esse mundo, mas os nossos argumentos são formulados com base na sua cultura e nos seus conceitos de “correcto” e “errado”. É importante referir que, apesar de aceitarmos que essa cultura possua certo tipo de valores, não somos obrigados a adoptá-los. É sobretudo essencial continuar a fomentar o nosso conhecimento sobre os valores culturais para gerar uma boa comunicação.
2. **Adaptação**: somos capazes de observar e compreender as diferentes perspectivas culturais, ampliando assim a nossa sensibilidade cultural, o que vai gerar uma alteração no nosso comportamento de modo a que as nossas intenções possam ser compreendidas em contextos culturais divergentes. Existem casos em que as pessoas que já tiveram contacto com outras culturas e, portanto, têm uma maior sensibilidade intercultural, surgem com uma adaptação mútua designada *terceira cultura virtual*, na qual se fundem as diferenças existentes das duas culturas. No entanto, não devemos ignorar a nossa própria identidade cultural, pois esta é importante para conservar a nossa autenticidade pessoal.
3. **Integração**: identificamo-nos com diversas culturas. Esta etapa é fundamental para a identidade cultural do indivíduo, focando-se inteiramente na maneira como uma pessoa interage com outra. Ou seja, alguém que convive/conviveu diariamente com culturas diferentes acaba por não se definir exclusivamente por uma só cultura, mas sim por uma interrelação de diversas culturas.

Contudo, durante todo este processo de desenvolvimento, é importante não esquecer que cada indivíduo possui a sua própria personalidade, o que poderá não estar relacionado com a cultura em que se insere. Posto isto, é fundamental saber como aplicar este modelo a cada pessoa.

*Quando se trabalha com equipas e organizações, é natural que existam diferenças individuais. Nesse caso, recomenda-se considerar aquela fase de desenvolvimento que prevalece na equipa ou organização como ponto de partida para a intervenção.<sup>6</sup>*

### **Interação com a Cultura Japonesa**

Num contexto empresarial, é importante considerar que, apesar de existir um idioma utilizado universalmente (Inglês) em vários sectores, este não é suficiente para a execução eficaz e eficiente do objectivo internacional da empresa.

Determinadas culturas têm os seus valores culturais ligados a ensinamentos ancestrais e, na cultura asiática em particular, a atitude do discurso e retórica são entendidas como uma característica holística. O discurso inclui então as características do indivíduo, presentes tanto no tipo de expressões utilizadas, como em toda a sua postura perante as partes envolvidas na comunicação. O estudioso Tae-Seop Lim realizou o estudo *Linguistic relativity*<sup>7</sup>, no qual é descrita a relevância da língua, do pensamento e da cultura, e como estes três elementos se encontram intimamente ligados entre si. Tendo por base este estudo, podemos observar como a língua e a cultura estão fortemente conectadas, o que implica que, como já referido anteriormente, o significado das palavras não é universal, mesmo quando é encontrada uma boa tradução para a língua de chegada.

---

<sup>6</sup> Helstelä, M. H. (2013). Going global: aprendizagem-intercultural como desafio empresarial. In G. Boog & M. Boog (Eds.), *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações* (6th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 274.

<sup>7</sup> Lim, S.-T. (2002). Language and Verbal Communication Across Cultures. In W. B. Gudykunst & B. Moody (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, p. 70.

## Língua Japonesa e Hierarquias/Estatutos Sociais

Nos países ocidentais existe uma preocupação quanto à demonstração linguística das formalidades. Em Portugal, as expressões formais passam por utilizar construções frásicas mais extensas, mudar a escolha de palavras e usar formas completas de referenciamento, entre as quais “Exmo(a)”, “Vossa Excelência”, “Senhor(a)” e “Doutor(a)”, utilizadas na escrita e por vezes na oralidade. No entanto, este nível de cuidado formal não é tão elevado quando comparado ao da cultura japonesa.

Nesta cultura, o idioma é de facto um ponto muito importante, pois através da língua é possível compreender o tipo de formalidade e hierarquia entre os japoneses, bem como a maneira como eles interagem entre si. Para o povo nipónico, as formas de tratamento são essenciais no dia-a-dia, sendo explícito o *status* de cada indivíduo na forma como interage com certos grupos, dependendo de faixas etárias ou estatutos num contexto empresarial.

Na língua japonesa existem quatro níveis de formalidades (tipos de discursos), utilizados tanto em comunicação oral como escrita, sendo estes:

- **O Informal** - conhecido como a “forma dicionário”. Este tipo de discurso é utilizado para falar com amigos muito próximos e, por vezes, com alguns familiares;
- **O Formal** - utilizado diariamente para falar tanto com amigos/familiares e colegas de trabalho, como com pessoas desconhecidas, mais velhas ou superiores no seu estatuto. Para os alunos que aprendem Japonês como língua estrangeira, este tipo de discurso é introduzido em primeiro lugar, por se tratar da forma mais educada e a mais utilizada;
- **O Respeitoso** - conjunto de expressões utilizadas em situações específicas, para interagir com clientes ou pessoas muito superiores na hierarquia. Este tipo de linguagem é utilizado por funcionários para se dirigirem a clientes, em locais como lojas, mercados e farmácias;
- **O Humilde** – conjunto de expressões utilizadas para a pessoa falar de si mesma, ou de um grupo em que se insere, quase como se se rebaixasse para mostrar a sua humildade, considerando o ouvinte alguém superior e digno do seu respeito. Este tipo de linguagem é utilizado por clientes para se dirigir ao funcionário que o atende.

Inseridos nos últimos três tipos de discurso, existem **Honoríficos do Nome**. Estes consistem numa forma de tratamento para com o outro, e são utilizados diariamente no quotidiano dos japoneses, demarcando a hierarquia e a faixa etária de cada pessoa. Os honoríficos utilizados são:

- “*-chan*” e “*-kun*” - utilizados essencialmente por crianças, ou por adultos para se dirigirem a crianças, sendo que o “*-chan*” é direcionado mais para as meninas e o “*-kun*” para os meninos;
- “*-san*” – utilizado para demonstrar um nível de formalidade intermédio, sendo o honorífico mais usual;
- “*-sama*” – utilizado para demonstrar um nível de formalidade muito elevado.

Estas quatro formas são utilizadas como sufixo como, por exemplo, “*Yamada-san*”.

É ainda importante focar outros aspectos referentes a discursos, que são muitas vezes mal interpretados quando não se conhece a cultura e a língua falada. Usando um exemplo da língua japonesa, a simples palavra “*Musukashi*” é traduzida como “difícil”, mas quando aplicada no âmbito dos negócios quer dizer “fora de questão”. São este tipo de pequenas diferenças a nível cultural que podem levar a algum mau entendimento na realização de negócios interculturais. Adicionalmente, é importante referir que existe uma diferença na definição de “cliente”. Em Portugal, considera-se “cliente” alguém que demonstre interesse em comprar algum serviço ou produto, seja esta compra a nível pessoal/individual ou a nível empresarial, sendo considerado que “o cliente tem sempre razão”. Contudo, para os japoneses, esta definição não é a mais completa. A expressão “*Okyaku-sama*”, cuja tradução é “honrado cliente”, demonstra uma elevada consideração para com o cliente, mas não é usada apenas para referir um “comprador” ou um “possível comprador”. Um “cliente”, na cultura japonesa, pode ser alguém que se encontra no lado oposto da mesa de negócios, ou seja, um possível futuro parceiro de negócios.

Outro ponto essencial a focar, para melhor compreensão da influência da cultura japonesa nos negócios, é a sua utilização da palavra “sim”, a qual pode não significar realmente “sim”, uma vez que os japoneses tentam evitar conflitos e negações ao máximo, sendo o mais pacifista possível. Portanto, para evitar a utilização da palavra “não”, recorrem

a algumas expressões alternativas que, de acordo com Keido Udo, são dezasseis, as quais apresentadas na seguinte tabela:

Sixteen ways the Japanese avoid saying no

1. Vague "no"
2. Vague and ambiguous "yes" or "no"
3. Silence
4. Counter question
5. Tangential responses
6. Exiting (leaving)
7. Lying (equivocation or making an excuse—sickness, previous obligation, etc.)
8. Criticizing the question itself
9. Refusing the question
10. Conditional "no"
11. "Yes, but . . ."
12. Delaying answer (e.g., "We will write you a letter.")
13. Internally "yes," externally "no"
14. Internally "no," externally "yes"
15. Apology
16. The equivalent of the English "no"—primarily used in filling out forms, not in conversation

Fonte: Business Negotiations between the Americans and the Japanese," Available at:

<http://docs.lib.purdue.edu/gbl/vol2/iss1/4> Retrieved December 20, 2016, from

<http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gbl>

Ao contrário do que possa pensar, os japoneses utilizam estas táticas mesmo quando a negociação é realizada na língua inglesa, o que torna extremamente importante ter sempre em mente estes conceitos.

Este povo é apologista da interdependência, visto que tenta evitar situações conflituosas ou conversas mais agressivas, existindo uma palavra que muito bem ilustra esta característica: "*amae*", conceito que traduz "dependência" e que é importante considerar durante as negociações com o povo japonês. Yumi Adachi aconselha uma abordagem menos directa aquando da realização de algo em jeito de pedido, citando:

*An American should not say “I can make more Money if you do...” because the expression “I cannot make any Money unless you do...” may bring better concessions from the Japanese.*<sup>8</sup>

Um dos aspectos da linguagem japonesa consiste em usar uma expressão negativa como alternativa a uma expressão positiva, por exemplo, para fazer um convite ou uma sugestão, ou para perguntar se a pessoa precisa de algo. Este aspecto poderá ser uma das razões, ou até mesmo o principal fundamento, que levaram Yumi Adachi a aconselhar os americanos a utilizar a expressão negativa “Eu não consigo ganhar dinheiro se você não...” em vez da expressão positiva “Eu consigo ganhar mais dinheiro se você...”, pois este tipo de medidas são entendidas como uma forma mais educada de fazer observações/pedidos.

## **Linguagem Corporal**

Além de todo o cuidado na linguagem do povo japonês, este é também bastante cauteloso na sua linguagem corporal, existindo dois pontos principais: a utilização do silêncio e a realização de vénias.

Tendo em conta a já referida valorização do discurso, encontramos na cultura japonesa um factor bastante curioso: a forma como é valorizado o **silêncio**. No Japão, o silêncio é mais valorizado do que temido, especialmente em público e em ambientes familiares/amigáveis, ou seja, em público é necessário haver o cuidado de manter uma conversa a um nível calmo, especialmente quando na presença de alguém de estatuto superior (profissionalmente ou em relação a diferentes faixas etárias), e em ambientes familiares/amigáveis se, por exemplo, dois familiares/amigos mantiverem um silêncio confortável durante horas, não se inquietam com tal acontecimento.

Embora estes valores sejam importantes, é necessário referir que é de extrema relevância compreender o contexto da situação pois, por exemplo, o silêncio pode ser

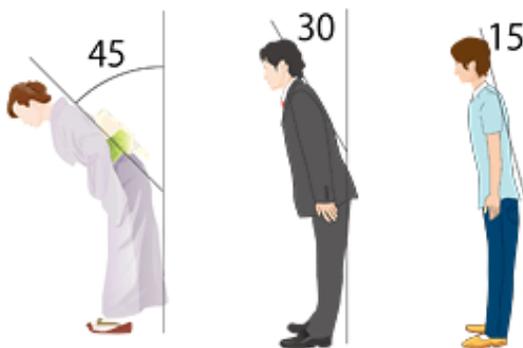
---

<sup>8</sup> Adachi, Y. (1997). Business Negotiations between the Americans and the Japanese. *Global Business Languages*, 2, 19-30. Retrieved December 20, 2016, from: <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gbl>

considerado algo negativo, ou até mesmo uma forma de evitar diálogo/conflito, quando numa situação empresarial.

O segundo ponto a realçar sobre a linguagem corporal é a tradição e importância da realização de **vénias** para expressar respeito e agradecimento. Estas vénias são movimentos de curvatura do tronco do corpo, cujo grau de curvatura da cintura depende do nível de respeito a demonstrar, podendo ser caracterizadas em três tipos:

- **Vénia “eshaku”** – é a mais usual, caracterizada por uma curvatura da cintura de quinze graus. É comumente utilizada para trocar uma saudação casual ou para saudar de passagem alguém com estatuto social superior;
- **Vénia “keirei”** – caracterizada por uma curvatura da cintura de trinta graus. É a mais utilizada nos ambientes empresariais, como à entrada e saída das salas de recepção e na sala de reuniões, e para cumprimentar clientes;
- **Vénia “saikeirei”** – é a mais educada de todas, caracterizada por uma curvatura da cintura de quarenta e cinco graus. É normalmente utilizada para expressar um sentimento de agradecimento intenso ou um pedido de desculpas.



Fonte: <http://www.jnto.go.jp/eng/indepth/exotic/lifestyle/bow.html>

Geralmente, o povo japonês não tem por hábito recusar, por exemplo, ofertas ou convites, pois os seus objectivos globais precedem os objectivos individuais, os relacionamentos antepõem-se às acções, e o carácter antecede o argumento. Ou seja, realizar uma tarefa no momento, ou efetuar um discurso com sucesso, não é tão importante como manter um relacionamento, seguindo as recomendações culturais, ou demonstrar boa

personalidade através de boas acções. Acreditam em relações a longo prazo, e que apenas as palavras ou actos momentâneos não ajudam a cumprir os objectivos comunicacionais pretendidos. A cultura japonesa é chamada de “cultura de consideração”, as pessoas tentam sempre não causar problemas aos outros, bem como não ferir os seus sentimentos, o que leva os japoneses a serem circunspectos e reservados. Todavia, quando os japoneses precisam de verbalizar algo efectivamente, por exemplo numa reunião, recorrem ao sistema de honoríficos, que acarreta o seu devido respeito pela pessoa com quem comunicam, compensando assim a possibilidade de serem entendidos como uma ameaça.

Todos estes elementos descritos podem parecer irrelevantes para abordar este povo numa perspectiva de negócios, mas são formalidades base e essenciais que permitem ter um panorama sobre esta cultura e, conseqüentemente, um negócio de sucesso.

De seguida vamos abordar questões relacionadas com as questões de etiqueta nos negócios.

### **Cultura de negócios**

O povo japonês é muitas vezes caracterizado pela sua seriedade, lealdade e pontualidade. Os Japoneses são bastante perfeccionistas na recolha, análise e gestão da informação para as tomadas de decisões. Os processos de decisão são demorados e é imprescindível chegar a um consenso coletivo, uma vez que os interesses coletivos sobrepõem-se aos interesses individuais, mas acima de tudo os negócios realizados com o povo nipónico, apesar de demorados, são seguros, visto que estes valorizam os seus compromissos a longo prazo.

É importante entender que ao lidar com a cultura japonesa há a possibilidade de encontrar algumas dificuldades, pois é uma cultura completamente única. No que toca a manter uma relação de negócios, é importante nunca trair a confiança desta população, pois uma vez perdida, esta será difícil de reconquistar.

A cultura de negócios japonesa é bastante conservadora e muito formal, quando comparada com a cultura de negócios portuguesa, principalmente na primeira reunião, na qual existe uma tradicional troca de cartões que será abordada mais à frente. Mas antes, é necessário referir os aspectos importantes que antecedem uma reunião.

Os japoneses dão imenso valor às regras de etiqueta e aos protocolos durante qualquer género de assuntos de negócios, e estes são igualmente aplicados a negociações com estrangeiros. Contudo, existe uma tolerância para os estrangeiros desde que demonstrem o respeito e se esforcem por compreender a cultura japonesa e a etiqueta profissional.

É apropriado planear cuidadosamente e com antecedência todos os passos do trabalho a desenvolver, e as reuniões devem ser marcadas com sete semanas de precedência. Uma empresa japonesa ao aceitar uma reunião demonstra efectivamente interesse comercial, independentemente de vir ou não a realizar algum negócio.

Aquando da interacção com empresas nipónicas, é aconselhável compilar informações sobre a nossa empresa para fornecer à empresa japonesa. Estes gostam de saber com quem estão a lidar, ou seja, gostam de possuir grande parte da informação sobre as entidades com quem se vão reunir, com o objetivo de conhecer melhor com quem vão realizar os seus negócios. Isto encontra-se ligado à sua cultura de negócios, de tentar criar uma relação profissional e de confiança, sendo assim importante disponibilizar esta informação. Esta deve incluir: a atividade da empresa e a capacidade de oferta, os preços, encomendas mínimas e prazos de entrega, entre outros. É preferível que estes documentos se encontrem em japonês, uma vez que este povo não é muito fluente em inglês e determinadas pessoas da equipa podem não saber inglês. Apesar de ser fornecida toda a informação essencial, o povo do sol nascente irá também realizar uma pesquisa sobre a empresa, no entanto há uma maior confiança na informação recebida pessoalmente do que na recolhida pelos mesmos.

Este ponto deve ser aplicado de acordo com cada contexto, pois nem tudo é regra. Por exemplo, o facto da abordagem às empresas japonesas dever ser feita primordialmente em japonês, mesmo com recurso a intérpretes, não indica que não existam empresas em que as pessoas saibam falar inglês. Por isso é de esperar que, em determinados sectores, como o das tecnologias de ponta, investigação e grandes multinacionais, comunicar em inglês seja possível.

Na primeira reunião com o anfitrião japonês, é importante honrar e demonstrar respeito pelas tradições culturais japonesas. Em primeiro lugar, deve ser feita uma vénia *keirei* e observar se a outra parte inicia um aperto de mão pois, embora o anfitrião japonês possa oferecer o aperto de mão, para estes não é tão natural como realizar uma vénia. Isto deve-se ao facto de a cultura japonesa, comparativamente à cultura portuguesa, ser uma

cultura que evita o contacto físico, sendo necessária prudência para não invadir o espaço pessoal do nosso parceiro japonês, com gestos como dar palmadinhas nas costas ou no ombro da pessoa. É essencial demonstrar compreensão pelos seus valores e fazer com que a outra parte entenda isso.

Em relação ao comportamento, é imperativo ser conservador. Não é comum para o empresário japonês ser impetuoso e abrasivo, pois a utilização desta conduta pode resultar na falta de confiança e na perda de credibilidade perante a outra parte.

A forma de organização dos lugares de cada indivíduo, numa mesa de negócios, reflete a forte valorização da hierarquia, sendo por isto prudente esperar por indicações antes de sentar. As pessoas com um *rank* mais elevado sentar-se-ão mais próximas umas das outras, e o *rank* irá diminuir à medida que a distância aumenta.

Numa reunião é fundamental reconhecer a importância de cada membro presente e mostrar interesse pela mesma. Para marcar presença na reunião é imprescindível demonstrar curiosidade pelos temas a serem tratados no encontro, como por exemplo:

- A tomada de notas do que é proferido durante o seu decorrer;
- Repetir uma ideia para a clarificar.

A nível empresarial, a troca de prendas é uma importante tradição, especialmente na primeira reunião. Apesar de não ser completamente obrigatório, é sempre visto como um gesto simpático. Há alguns presentes que podem não ser bem aceites pelo povo japonês, como determinadas flores usadas em funerais (lírios, flores de lótus e camélias), flores brancas ou plantas em vasos, pois estas carregam superstições negativas. Além dos objectos em si, é preciso considerar a quantidade já que, por exemplo, comprar um objecto num conjunto de quatro é considerado azar, assim como o número nove auspicioso. Na época natalícia todos os postais de Natal são maioritariamente vermelhos, mas enviar um postal da cor vermelha aos empresários japoneses não será bem visto, uma vez que os avisos de funeral são habitualmente impressos em vermelho.

As ofertas requerem um mínimo de consideração, ou seja, devem ser pesquisadas para não ofender o interlocutor e demonstrar que foi efetuada uma pesquisa sobre o que é ou não aceitável oferecer. No entanto, isto deve ser entendido no contexto relativo a cada indivíduo, pois nem todos são supersticiosos. Adicionalmente, é indispensável ter cuidado

com o valor do objecto, visto que pode ser entendido como um suborno, caso seja oferecido algo demasiado caro.

É essencial demonstrar agradecimento e apreciação, perante uma oferta por parte do anfitrião japonês, sendo imperativo agradecer a todos os envolvidos na apresentação. Se a oferta se encontrar embrulhada, apenas deve ser aberta no final de todo o processo negocial.

No Japão existe uma troca tradicional de pequenas prendas, entre empresários, no começo do Verão e no final do ano, pelo que será de bom grado efetuar a troca caso seja realizada uma viagem de negócios nestas alturas. No início do Verão, este acontecimento é chamado de “*ochugen*” e no fim do ano “*oseibo*”.

### Pontualidade

O povo do sol nascente leva os seus horários muito a sério, tanto ao nível dos negócios como a nível pessoal. **Pontualidade** para os japoneses significa chegar, pelo menos, entre cinco a quinze minutos antes da hora marcada e esta característica pode influenciar o *rank* da pessoa. Os funcionários da empresa chegam mais cedo para se certificarem que não fazem o seu patrão esperar, enquanto o patrão pode chegar atrasado para não perder compostura ao esperar, ou até mesmo para simplesmente mostrar o seu estatuto superior.

Esta precisão no horário não é somente notável em reuniões de negócios, como já referido, mas também no quotidiano dos japoneses, sendo possível observar, por exemplo, no sistema de transportes. Caso exista um comboio que se atrase pelo menos um minuto é considerado falta de pontualidade grave, e as empresas ferroviárias disponibilizam aos seus clientes um documento que justifica o atraso no trabalho.



Fonte: [http://www.dailymail.co.uk/travel/travel\\_news/article-3708645/Be-half-hour-late-Greece-bang-time-Japan-different-nations-globe-value-punctuality-revealed.html](http://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-3708645/Be-half-hour-late-Greece-bang-time-Japan-different-nations-globe-value-punctuality-revealed.html)

Um exemplo notável a nível profissional, que muito bem demonstra a influência da pontualidade e assiduidade na cultura japonesa, é um caso em Hollywood que diz respeito a um actor norte-americano e a empresa *Sony*, segundo os jornais britânicos *Daily Mail* e *The Guardian*. O actor não soube respeitar estes aspectos da cultura japonesa, levando a que a *Sony* não voltasse a trabalhar com ele. O primeiro acontecimento deu-se num jantar no qual estavam presentes os executivos de topo da empresa, que ficaram tremendamente aborrecidos e desiludidos quando o actor não compareceu, tendo desmarcado em cima da hora. A segunda situação aconteceu numa conferência para anunciar o filme *O Fantástico Homem Aranha 3*, na qual estava presente o CEO Kaz Hirai, à qual o actor voltou a não comparecer, alegando encontrar-se mal disposto devido a *jetlag*. Postos estes fatores de irresponsabilidade e falta de cumprimento dos seus compromissos perante a empresa, a *Sony* não procedeu ao desenvolvimento do projecto.

### Cartões de visita

A troca de **cartões de visita** na cultura de negócios representa um sinal de respeito. No Japão, a entrega dos cartões, designados *meishi*, pertence a um ritual característico de negócios. Os *meishi* devem ser entendidos como uma introdução formal, sendo necessário ter em atenção que a reunião/negócio não se inicia até este procedimento estar concluído, pelo que se deve fornecer cartões a todos os presentes na reunião.

Os japoneses esperam que o estrangeiro venha preparado com o seu cartão, mas com o pormenor de este conter duas línguas diferentes, a sua língua nativa e, do outro lado do cartão, uma versão em japonês. Apresentar-se a uma reunião com um cartão bilingue é um requisito mínimo para quem pretende viajar para o Japão em negócios. Caso este procedimento não ocorra, irá parecer mal preparado. É aconselhável que invista na qualidade da tradução dos seus cartões de visita, pois é considerado um reflexo da sua imagem. *Meishi* podem ser um ponto forte onde devemos apostar desde o início e assim causar uma boa impressão. Confira se o seu cartão de visita traduzido possui a informação correta em tópicos como o título, o nome da empresa, a morada e o número de telefone.

**Como entregar/receber o cartão a um japonês?** Ao apresentar o seu cartão de negócios ao seu parceiro japonês deverá utilizar as duas mãos e realizar uma suave vénia *keirei*. Este acto é idêntico ao acto realizado aquando a recepção do cartão, sendo aconselhado

ter a face traduzida em japonês virada para cima na entrega do cartão. É ainda efetuado um gesto em que a pessoa de menor estatuto segura o cartão a um nível inferior, em relação à pessoa de maior estatuto.

Após a recepção dos cartões, não se deve deformá-los ou danificá-los de qualquer modo, tal como serem usados para anotações, visto que estes são entendidos como documentos muito importantes e devem ter um tratamento especial. A melhor maneira de demonstrar respeito será examinar cuidadosamente o *meishi* e deixá-lo à sua frente durante a reunião, organizando os cartões pela ordem em que os participantes se encontram sentados, o que irá ajudar a recordar os respectivos nomes.

No final da reunião, deve certificar-se que guarda todos os cartões de visita num local adequado (numa pasta, mala, ou porta cartões) e nunca nos bolsos do vestuário. Em último recurso poderá ser utilizada a carteira, caso não tenha um local apropriado para os guardar.

#### Negócios em ambiente fora do escritório

A população japonesa dá imenso valor aos seus relacionamentos pessoais, incluindo os criados em ambientes profissionais. Assim sendo, o convívio pessoal entre todos os envolvidos na empresa é muito comum e apreciado, embora seja incomum tal acontecer num ambiente empresarial português. Os relacionamentos são um pormenor único da cultura japonesa, que molda todo o ambiente de negócio, dado que uma empresa japonesa quando emprega uma pessoa é com o intuito desta relação durar até à idade de reforma do indivíduo.

Para estabelecer uma relação de confiança e construir um relacionamento forte, existem determinados aspectos que devem ser compreendidos e considerados:

- **Visão sobre consumo de álcool** - deve desde já ter em mente que uma das actividades mais recorridas por esta cultura é o consumo de álcool, a qual possibilita relaxar e aliviar o stress.
- **Temas de conversa** - falar de trabalho, ou negócios, durante um convívio não é apreciado, visto que, como já referido, o objectivo é descontraír.
- **Demonstrar apreciação pela comida** - uma forma de, na cultura japonesa, apreciar a comida é através de sons [*slurp*] enquanto se come, por exemplo, sopa ou *Ramen* (massa tradicional japonesa) e a ausência destes sons é vista como uma insatisfação

perante a comida. No que diz respeito aos pauzinhos (*hashi*) como utensílio, os japoneses não são muito exigentes e, embora seja um requisito, entendem que leva tempo para a sua utilização correcta.

- **Saídas após o dia de trabalho** - esta é a altura do dia mais prezada pelos japoneses para reforçar o relacionamento com os seus parceiros. Estes convívios decorrem em bares, restaurantes ou bares de *karaoke*, onde é possível relaxar. Caso receba um convite para participar numa saída social após uma reunião, o mais correcto será fazer os possíveis para aceitar.
- **Almoços de negócios** - são ocasiões importantes para reforçar o relacionamento profissional. Todavia, lembre-se que este é um momento de descanso e evite falar sobre negócios. Nestas ocasiões, ao contrário das saídas após o trabalho, é pouco provável o consumo de álcool, excepto num brinde, em que a expressão japonesa utilizada é *Kanpai*, em oposição à expressão *tchim-tchim*, habitualmente utilizada pelo povo português, que, na cultura japonesa, é uma forma suavizada de referenciar o órgão genital masculino, frequentemente usada por adultos para falar com crianças.
- **Encontros sociais** - caso estejam a ser servidas bebidas alcoólicas, nunca se deve começar a beber até existir um brinde. Adicionalmente, não sirva a sua própria bebida, espere sempre que alguém o faça. Se um japonês o pressionar para beber não se sinta desconfortável, pois não é por malícia nem como um teste, mas apenas um valor cultural para este povo. Se pretender recusar, utilize as palavras “*Sumimasen*” ou “*Keko desu*” que são automaticamente compreendidas pela cultura/etiqueta japonesa, indicando que atingiu o seu limite, ou que já é suficiente.
- **Pagamento da conta** - normalmente destinado ao anfitrião japonês. Contudo, tentar pagar a conta é visto como um sinal de respeito e delicadeza, mas apresentar dinheiro não é costume na etiqueta de negócios japonesa, portanto é aconselhável nunca mostrar dinheiro durante as refeições.

Em suma, é aconselhável preservar as relações profissionais com este povo através do convívio em ambientes de lazer, como refeições, ou por convite para visitar Portugal.

Durante a visita ao Japão é cordial retribuir todas as gentilezas realizadas por este povo, mediante um convite para jantar, mesmo que seja no próprio hotel, ou para praticar uma actividade como, por exemplo, o golfe, que é um dos desportos mais apreciados neste país.

*“Leva tempo para entender a cultura japonesa. Mas é essencial esforçar-se. Sem relacionamentos pessoais, você nunca estabelecerá relações de negócios.”*

*Michael Perry, director da Unilever e presidente do Grupo Consultivo Japonês do Departamento de Comércio e Indústria<sup>9</sup>*

### Estilos de Negociação

Os japoneses não são apenas complexos a nível cultural, mas também possuem uma cultura única de negócios. Como anteriormente referido, este povo evita ao máximo conflitos, e uma reunião é uma oportunidade de compromisso, sendo que aspectos como os seus ganhos/perdas pessoais não são as suas principais prioridades. Estas prioridades centram-se num objectivo comum e colectivo e todos os participantes têm direito de expressar a sua opinião, até se alcançar um consenso, cujo processo é demorado e organizado.

*Nemawashi* é o processo utilizado nas organizações japonesas para verificar uma ideia com todos os seus envolvidos de forma informal, antes de ser proposta formalmente aos gestores de topo. Um exemplo de como funciona o *Nemawashi*, como uma prática de comunicação, é a circulação de um documento entre os membros do grupo, no qual cada um regista as suas ideias e identifica-as com o seu carimbo<sup>10</sup>.

Todos os processos são formalizados através de contratos escritos, como em todas as empresas, mas estes não são valorizados como a única forma de compromisso, visto que

---

<sup>9</sup> Mesquita, S. (n.d.). Gerência de Acontecimentos e Eventos Corporativos: Especial para quem organiza eventos para empresas. Retrieved October 24, 2016, from: <https://books.google.pt/books?id=2CEmBgAAQBAJ&pg=PT60&lpg=PT60&dq=Dicas+das+empresas+internacionais+negócios+com+o+japão+-+br&source=bl&ots=bjL-997Csl&sig=223QP2nAI8ix7m2FjW17egF8-QE&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwIj5rfhvPPAhUISBQKHZpRCoAQ6AEITTAJ#v=o>

<sup>10</sup> Os japoneses ao invés de assinarem os papéis como os ocidentais utilizam outro sistema, que envolve um carimbo com o *kanji* do nome de família.

todos os contratos orais são fundamentais. Além destes, deve-se responder sempre com rigor e prontidão a todas as questões e pedidos.

Existem quatro fases gerais num processo de negociação global:

- 1) *nontask sounding*;
- 2) *task-related exchange of information*;
- 3) *persuasion*;
- 4) *concessions and agreement*<sup>11</sup>.

Os japoneses passam imenso tempo nas duas primeiras fases, enquanto os países mais ocidentais não dão tanta importância a estes processos. Uma das razões apontadas para este facto é que no Japão, o espaço onde as pessoas vivem é tão limitado que conhecer o outro (negociador) é um factor importante. Os japoneses conseguem ser bastante ambíguos durante as negociações, sendo essa uma das características negativas apontadas a este povo, visto que não arriscam causar um conflito para não perderem uma relação profissional ou um futuro parceiro. É relevante entender que as reuniões para este povo servem para chegar a um acordo geral em primeiro lugar, e só depois entrar em detalhes sobre a negociação efetiva.

### **Comercialização no Japão**

O mercado japonês é complexo, pelo que requer um estudo aprofundado para compreensão das suas diferenças, em relação ao mercado português. Existe uma preocupação em investir na investigação, na inovação, nas energias renováveis e, principalmente, na tecnologia de ponta, produtos para lar, em materiais de construção e agro-alimentares. Para Portugal, no que diz respeito ao investimento, o sector da moda poderá ser expandido com alguma facilidade no Japão.

---

<sup>11</sup> Adachi, Y. (1997). Business Negotiations between the Americans and the Japanese. *Global Business Languages*, 2, 19-30. Retrieved December 20, 2016, from: <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gbl>

Existe ainda necessidade de compreender como funciona a língua em anúncios publicitários, assim como em determinados factores do dia-a-dia japonês. Como já referido, talvez seja fundamental contratar um intérprete, considerando que apenas 2% da população japonesa fala inglês, existindo alguma resistência por parte deste povo em falar este idioma. No entanto, é possível comunicar em inglês, ainda que com pouca fluência. Os anúncios publicitários nas estações e nas lojas das cidades encontram-se escritos maioritariamente na língua nativa, mas também é possível encontrar inglês, entre outras línguas dos países vizinhos. Nos restaurantes tradicionais japoneses, que são normalmente pontos turísticos, há alguma dificuldade na comunicação em língua estrangeira, razão pela qual adoptam menus com numeração, simplificando o diálogo tanto do funcionário como do cliente. Em relação a motoristas de táxis, estes compreendem algumas palavras em inglês, mas é recomendável mostrar o endereço de destino ou o mapa com o local assinalado para onde se pretende deslocar.

A entrada neste mercado deve ser feita de maneira prudente, uma vez que este povo é cauteloso, sofisticado, viajado, sensível às marcas, informado e ainda que exigentes, procuram sempre a melhor relação entre preço e qualidade.

Posta esta análise ao consumidor, existem três elementos que carecem de atenção, como o *design* do produto, a sua promoção e a embalagem, visto que, a população japonesa é constantemente bombardeado com conteúdos publicitários nas ruas, principalmente na sua capital Tóquio. Apesar da grande afluência de empresas e publicidade, Tóquio é uma ótima opção para iniciar uma relação comercial.



Fonte: <http://muza-chan.net/aj/poze-weblog5/akihabara-chuo-dori-very-wide-angle-big.jpg>

É ainda importante compreender que o povo japonês se encontra habituado a aceder a qualquer produto, a qualquer hora. Este facto advém da existência das *Konbini* [コンビニ], lojas de conveniência que se encontram abertas 24 horas por dia, durante todo o ano, incluindo fins-de-semana e feriados.

### Publicidade

Assimilar toda a cultura em redor da publicidade não é simples, pois aí todos os pequenos pormenores contam – como a simples cor de algum aspecto – dado que todos os anúncios são mais orientados para a visualização. As cores têm um impacto bastante forte e simbolizam qualidades abstractas, como o exemplo, anteriormente referido, da cor vermelha, que tem uma simbologia negativa.

A publicidade japonesa é concebida para apelar a emoções, produzir bons sentimentos e criar uma atmosfera de felicidade. É desenhada para ser visualmente atractiva e captar a atenção do seu público-alvo, através da conjugação de cores vivas e ambientes constituídos por mascotes, entre outros. A utilização de símbolos é muito comum, tal como o uso de gestos fáceis de o público reter e executar. Todas estas características refletem a sensibilidade que os japoneses demonstram pela estética, cor e *design*.

Os anúncios não só apelam ao humor, mas também à inteligência do consumidor, todavia, apresentam-se com pouca informação ao público, dado que os *spots* publicitários são construídos com o principal objectivo de fazerem o cliente sentir-se bem com o produto.

Um exemplo de um fracasso publicitário foi realizado pela empresa *P&G*, com a promoção do seu novo sabonete *Camay*, a qual falhou em considerar os valores culturais japoneses. Perante esta situação, a empresa teve que recriar e corrigir o anúncio, de modo a adaptá-lo à mentalidade do consumidor japonês.

Os anúncios apresentavam homens a elogiar a aparência de mulheres de forma directa, frontalidade que não foi bem recebida publicamente. Adicionalmente, um outro anúncio retratava um homem presente enquanto a sua mulher tomava banho, o que foi considerado como uma invasão de privacidade pelo público. Após revisão e adaptação destes anúncios, a presença dos homens foi substituída por uma narração com uma voz masculina, aspecto muito bem recebido e aceite pelo público-alvo.

Este exemplo ilustra muito bem que, na cultura japonesa, os produtos apresentados de forma sugestiva e indirecta são melhor sucedidos, ao contrário do ocorrido no mundo ocidental, onde as publicidades são mais verbais, directas e lógicas.

Em acréscimo às características referidas da publicidade japonesa, grande parte dos anúncios têm uma duração curta (10 a 15 segundos) e é provável que pareçam “incompletos”, no sentido de o seu final ser ambíguo, além de que existe uma muito apreciada recorrência a simbolismos.

A diferença observada entre o sucesso de dois anúncios da *Toyota*, para promover um dos seus automóveis, exemplifica a vantagem de empregar simbolismos, ao invés de elementos directos, verbais e literais. “*Engine*” retrata uma apresentação directa da excelência do novo carro, enquanto que “*Bird*” refere a mesma mensagem, mas sobrepõe uma passagem em estrada aberta e o símbolo de um pássaro. O segundo anúncio, “*Bird*”, apresentou um maior sucesso por simbolizar a liberdade e serenidade que a mobilidade de um carro oferece ao seu condutor. Estes aspectos emocionais são então mais valorizados, devido às qualidades mecânicas serem, neste tipo de produto, tomadas por garantidas pelos japoneses.

A bem-sucedida utilização de simbolismos deve-se ao facto de, desde crianças, os japoneses serem incentivados a exercitar a sua imaginação em simultâneo à sua lógica, através de exercícios como completar ideogramas, frases ou preencher palavras em falta em conversações. Sendo uma cultura de contexto, conseguem interligar o que estão a visualizar com a sua imaginação, de um modo lógico, além de possuírem uma especial sensibilidade sobre o modo como são proferidas determinadas frases, como os *slogans* ou o “tom” produzido na escrita.

Estes factores resultam então numa compreensão através da lógica dos produtos anunciados, enquanto que as respostas e significados são deixados à imaginação da pessoa, sendo assim possível desenvolver anúncios não verbais e não literais, predominantes nesta cultura.

Adicionalmente, não é correto destacar um produto comparando-o com produtos da concorrência, apontando de forma óbvia diferenças entre eles; no entanto é permitido traçar nuances e diferenças gerais de maneira suave, sem difamar de forma alguma a concorrência. As comparações entre empresas são consideradas *taboo* e este princípio é do conhecimento

geral da cultura de negócios japonesa. Os japoneses ignoram os seus concorrentes, tal como se estes não existissem, nunca se atacando em spots publicitários.

As empresas utilizam métodos dramáticos para realçar o seu produto, tal como o recurso a determinadas pessoas nos anúncios, especificidades dos diálogos e expressões usadas, música e cenários que enfatizam as características únicas do seu produto.

### Produtos

Também em relação aos produtos, esta população é orientada para a visualização, dando por exemplo, mais importância à apresentação de uma refeição do que ao seu sabor. Este interesse pelo aspecto é notável nos *bentos*, que são refeições japonesas.



Fonte: <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/originals/f6/f0/b5/f6f0b52ef9207d4ea270aa2acd374ff1.jpg>

A aparência externa é um indicador importante de *anshinkan*, “paz de espírito”, que advém de lidar com pessoas confiáveis, ou seja, que inspiram segurança. Devido a este sentimento, por parte dos consumidores, os produtores desenvolveram níveis de qualidade elevados para os seus produtos, nos quais incluem a durabilidade e confiança. A palavra “qualidade” é utilizada como sinónimo da palavra “excelente”. Por exemplo, se os empreendedores, quando visitam os seus fornecedores, notarem que alguma coisa se encontra suja ou desorganizada, ficam cépticos em relação à qualidade final do produto.

Os produtos estrangeiros, apesar de serem considerados “exóticos”, atractivos e únicos no seu *design*, não recebem a desejada confiança neste país, devido a não serem produzidos localmente, o que pode ser entendido como um forte nacionalismo. No entanto,

existem exceções: por exemplo, quando os japoneses em viagem tomam contacto com produtos estrangeiros, procuram-nos após o regresso ao seu país.

A estratégia de marketing utilizada por diversas empresas estrangeiras para entrar no mercado japonês é localizar o produto de acordo com o imaginário japonês e retirar as características estrangeiras, ou seja, localizar os anúncios publicitários e os produtos para estes ficarem mais parecidos com a cultura desta população. Empresas como a Coca-Cola, McDonald's e a Kit-Kat utilizam com sucesso a imagem dos japoneses nos seus anúncios e nos produtos que disponibilizam à população.



Fonte: [http://www.chicagonow.com/raising-world-citizens/files/2014/05/IMG\\_9623-e1400602387242.jpg](http://www.chicagonow.com/raising-world-citizens/files/2014/05/IMG_9623-e1400602387242.jpg)

Os consumidores japoneses tendem a possuir uma visão holística dos produtos, referente ao conceito das *kansei*, que envolve as características únicas de um produto e do seu utilizador, considerando os elementos intangíveis – os aspectos que fazem com que o cliente se sinta confiante e em casa quando utiliza o produto. Por vezes, são valorizadas versões mais pequenas de determinados produtos, pois estas seguem as regras do budismo, onde o conceito de pequeno é melhor.

Quanto à comercialização no Japão, é imperativo analisar o mercado de modo a evitar o fracasso, tendo como exemplo o sucedido com a empresa *Mattel*:

- A introdução da boneca *Barbie* no mercado japonês, por parte da *Mattel*, não foi bem-sucedida. Por esta razão, a empresa licenciou *Takara*, uma empresa japonesa. Após investigação/estudo, concluiu-se que a maioria das raparigas japonesas achavam o peito da boneca demasiado grande e as suas pernas irrealistas. Com esta informação, a boneca foi recriada, adaptada para melhor se inserir na cultura japonesa, incluindo uma mudança da cor dos olhos, assim como da cor do cabelo, para castanho.

Este exemplo aponta a importância de considerar o quotidiano cultural deste povo e a sua mentalidade. Os japoneses prestam atenção às relações que as pessoas criam com os objectos, para evitar a perda de clientes. Por isso, os vendedores incentivam os consumidores a realizar comentários sobre os seus produtos, mesmo que negativos, sendo entendidos como uma forma de evolução.

Num país em que o colectivismo reina, cada indivíduo japonês destaca-se através da importância atribuída às marcas. A preocupação com a hierarquia nas marcas pode ser vista, pelo exemplo, na famosa marca de *Whiskey Suntory*, que definiu claramente os *ranks* ocupados pelos seus produtos na sociedade. No início do ano de 1960, o *Whiskey Suntory* era um *best-selling* e, após o aumento das taxas de vendas, concebeu diversas versões, entre as quais a versão *premium*, que é designada por *Old*. Mais tarde, surgiu o *Suntory Reserve*, cujos principais consumidores são os executivos seniores. Quando um trabalhador japonês selecciona a marca *Suntory*, faz a sua escolha solenemente de acordo com a sua posição na empresa. O *Suntory Old* domina no mercado Japonês para os níveis médios e o *Suntory Reserve* é dedicado a cargos mais elevados.

Os consumidores associam os produtos à qualidade, segurança, fidelidade ou confiança, de acordo com a imagem das empresas que os produzem. Precisam de entender a empresa como algo confiável, para avaliarem a marca de modo favorável.

## Análise conclusiva

Mesmo com a evolução dos tempos e com a crescente mundialização, a importância da cultura no âmbito dos negócios mantém-se visível. Apesar de existir uma língua universal, o Inglês, que nos facilita a comunicação, esta não passa de uma forma facilitadora de interagir com o outro, sendo essencial procurar conhecer tanto a língua como a cultura do país com quem pretendemos criar relações. A chave para o sucesso no comércio internacional encontra-se no entendimento entre os representantes das culturas envolvidas.

O Japão possui uma forte cultura que se encontra presente em diversos elementos, desde a língua e a comunicação não-verbal, até pequenos costumes como os cartões-de-visita. É um facto surpreendente ver que a sua cultura de negócios se mantém conservadora, mesmo com a atual mundialização.

Dois factores de relevo que permanecem acerca da cultura japonesa são:

- A maneira como a hierarquia é tão sentida, não só a nível da língua, mas também em pequenos gestos do quotidiano;
- A necessidade de evitar conflitos, usando formas ambíguas nas resposta perante os parceiros de negócios.

Ao longo de toda a pesquisa, pudemos concluir que o processo de decisão dos japoneses poderá incomodar negociantes de outros países, dado que tendem a decidir tudo em conjunto, o que poderá ofender ou insatisfazer alguns empresários.

A população nipónica apresenta uma cultura complexa e distinta da maioria das existentes no mundo. Interagir com esta cultura requer paciência durante os primeiros contactos, mas o processo no final é bastante compensador. Existem programas formativos, sem custos, para as empresas europeias, como o “ETP Executive training Programme<sup>12</sup>” e o “Gateway to Japan<sup>13</sup>”.

---

<sup>12</sup> O programa ETP é financiado pela União Europeia e destina-se a ajudar os indivíduos na sua adaptação ao mundo empresarial no Japão. Para mais informações, visite os seguintes sites: <http://waseda-etp.jp/en/> e [http://www.welcomeurope.com/european-funds/etp-eu-executive-training-programme-japan-korea-120+20.html#tab=onglet\\_details](http://www.welcomeurope.com/european-funds/etp-eu-executive-training-programme-japan-korea-120+20.html#tab=onglet_details)

<sup>13</sup> Gateway é também um programa criado pela União Europeia. Para mais informações, visite os seguintes sites: <https://www.eu-gateway.eu/>, <http://www.gatewaytojapan.org/> e <http://www.eu-japan.eu/>

O Japão possui traços culturais extremamente importantes e a sua assimilação é fundamental para alcançar um negócio de sucesso, visto que a cultura portuguesa e a cultura japonesa são bastante divergentes.

### Referencias Bibliográficas

A definição de Negociação – Negociar Bem. (n.d.). Retrieved December 13, 2016, from <http://www.negociarbem.com.br/a-definicao-de-negociacao/>

ADACHI, Y. (1997). Business Negotiations between the Americans and the Japanese. *Global Business Languages*, 2, 19-30. Retrieved December 20, 2016, from: <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=gbl>

ANDERSEN, P. A., HECHT, M. L., HOOBLER, G. D., & Smallwood, M. (2002). Nonverbal Communication Across Cultures. In W. B. Gudykunst & B. Moody (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (2nd ed., pp. 89–106). Thousand Oaks: Sage Publications.

Como vencer a barreira cultural nos negócios – Negociar Bem. (n.d.). Retrieved December 13, 2016, from <http://www.negociarbem.com.br/como-vencer-a-barreira-cultural-nos-negocios/>

Comunicação Intercultural. (n.d.). Retrieved October 9, 2016, from [https://www.infopedia.pt/\\$comunicacao-intercultural,3?uri=lingua-portuguesa/Intercultural](https://www.infopedia.pt/$comunicacao-intercultural,3?uri=lingua-portuguesa/Intercultural)

FERREIRA, C. M. (n.d.). Three is a Crowd?: Acquiring Portuguese in a Trilingual Environment. Retrieved January 1, 2016, from [https://books.google.pt/books?id=mZzNm-xvN7QC&pg=PA293&lpg=PA293&dq=Silence+in+a+conversation+in+portugal+how+is+interpreted&source=bl&ots=xSGdgzpXB1&sig=NaCx4\\_fH94w4HCL6Xg9q7KrPEdA&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjxvJ7Iuo3RAhXGbrQKHam3C7YQ6AEIJAC#v=onepage&q=S](https://books.google.pt/books?id=mZzNm-xvN7QC&pg=PA293&lpg=PA293&dq=Silence+in+a+conversation+in+portugal+how+is+interpreted&source=bl&ots=xSGdgzpXB1&sig=NaCx4_fH94w4HCL6Xg9q7KrPEdA&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjxvJ7Iuo3RAhXGbrQKHam3C7YQ6AEIJAC#v=onepage&q=S)

GILLMAN, O. (2014). Andrew Garfield may be booted from Spider-Man series, according to Sony email leaks | Daily Mail Online. Retrieved March 30, 2017, from <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2874218/Andrew-Garfield-booted-Spider-Man-movie-series-according-latest-Sony-email-leaks.html>

Global, aicep P. (2011). Mercados dicas internacionalização: Mercado Japão. Retrieved October 12, 2016, from [http://www.choosportugal.com.pt/files/\\_D\\_I\\_517fd6c9402.pdf](http://www.choosportugal.com.pt/files/_D_I_517fd6c9402.pdf)

Global, aicep P. (2017). Mercados informação de negócios: Japão Oportunidades e Dificuldades do Mercado. Retrieved March 10, 2017, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/JapaoODM.pdf>

Global, aicep P. (2017). Mercados Informação global: Japão ficha de mercado. Retrieved March 10, 2017, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=%7B91401C29-AF97-4BEC-9C37-260AE2CDB833%7D>

- GUDYKUNST, W. B. (2002). Intercultural Communication. In W. B. Gudykunst & B. Moody (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (2nd ed., pp. 179–182). Thousand Oaks: Sage Publications.
- HELSTELÄ, M. H. (2013). Going global: aprendizagem-intercultural como desafio empresarial. In G. Boog & M. Boog (Eds.), *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações* (6th ed., pp. 267–277). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- HERBIG, P. A. (1999). Cross-Cultural Aspects of Products. In P. A. Herbig (Ed.), *Handbook of Cross-Cultural Marketing* (pp. 89–107). Mumbai: Jaico Publishing House.
- HERBIG, P. A. (1999). Cross-Cultural Dimensions of Marketing Research. In P. A. Herbig (Ed.), *Handbook of Cross-Cultural Marketing* (pp. 69–86). Mumbai: Jaico Publishing House.
- HERBIG, P. A. (1999). Cross-Cultural Influence on Advertising. In P. A. Herbig (Ed.), *Handbook of Cross-Cultural Marketing* (pp. 109–127). Mumbai: Jaico Publishing House.
- HERBIG, P. A. (1999). Cross-Cultural Negotiations. In P. A. Herbig (Ed.), *Handbook of Cross-Cultural Marketing* (pp. 51–68). Mumbai: Jaico Publishing House.
- HOOKE, J. (2012). 19 Cultural Differences in Business Communication. *The Handbook of Intercultural Discourse and Communication*, 29, 389. Retrieved from [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=L2\\_JtZV7ZIYC&oi=fnd&pg=PA389&dq=%22the+world,+and+these+contribute+to+a+staggering+variety+of+business%22+%22ref+lect+low-context+and+high-context+characteristics,+but+it+subsequently%22+%22all+these+details.+This](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=L2_JtZV7ZIYC&oi=fnd&pg=PA389&dq=%22the+world,+and+these+contribute+to+a+staggering+variety+of+business%22+%22ref+lect+low-context+and+high-context+characteristics,+but+it+subsequently%22+%22all+these+details.+This)
- JAPAN, V. (n.d.). Japanese business etiquette and doing business in Japan. Retrieved October 10, 2016, from <http://www.venturejapan.com/japanese-business-etiquette.htm>
- KIM, Y. Y. (2002). Adapting to an unfamiliar Culture. In W. B. Gudykunst & B. Moody (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (2nd ed., pp. 259–273). Thousand Oaks: Sage Publications.
- KIMURA, T., & NISHIKAWA, M. (2016). Ethical Leadership and Its Cultural and Institutional Context: An Empirical Study in Japan. *Journal of Business Ethics*, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3268-6>
- LEWIS, R. (n.d.). Negotiating With Japanese - Business Insider. Retrieved October 17, 2016, from <http://www.businessinsider.com/negotiating-with-japanese-2014-5>
- LIM, S.-T. (2002). Language and Verbal Communication Across Cultures. In W. B. Gudykunst & B. Moody (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (2nd ed., pp. 69–87). Thousand Oaks: Sage Publications.
- MALLINSON, H. (2016). How different nations across the globe value punctuality | Daily Mail Online. Retrieved April 5, 2017, from [http://www.dailymail.co.uk/travel/travel\\_news/article-3708645/Be-half-hour-late-Greece-bang-time-Japan-different-nations-globe-value-punctuality-revealed.html](http://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-3708645/Be-half-hour-late-Greece-bang-time-Japan-different-nations-globe-value-punctuality-revealed.html)
- MARTINUZZI, B. (n.d.). Doing Business in Japan: 10 Etiquette Rules You Should Know | OPEN Forum. Retrieved October 24, 2016, from <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/doing-business-in-japan-10-etiquette-rules-you-should-know/>

- MESQUITA, S. (n.d.). Gerência de Acontecimentos e Eventos Corporativos: Especial para quem organiza eventos para empresas. Retrieved October 24, 2016, from <https://books.google.pt/books?id=2CEmBgAAQBAJ&pg=PT60&lpg=PT60&dq=Dicas+das+empresas+internacionais+negócios+com+o+japão+-br&source=bl&ots=bjL-997Csl&sig=223QP2nAI8ix7m2FjW17egF8-QE&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwuj5rfhvfPPAhUISBQKHZpRCoAQ6AEITTAJ#v=o>
- OKORO, E. (2012). Cross-cultural etiquette and communication in global business: Toward a strategic framework for managing corporate expansion. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 130–138. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n16p130>
- Passport to Trade 2.0. (n.d.). Learn about cultural differences in business and organisational culture. Retrieved October 24, 2016, from <http://businessculture.org/business-culture/cultural-differences-in-business/>
- Passport to Trade 2.0. (n.d.). What is international business in Europe? Retrieved October 24, 2016, from <http://businessculture.org/business-culture/what-is-international-business/>
- PHILIPSEN, G. (2002). Cultural Communication. In W. B. Gudykunst & B. Moody (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communication* (2nd ed., pp. 51–67). Thousand Oaks: Sage Publications.
- RAFANELLI, S. (2016). Andrew Garfield: “I never compromised who I was” | Film | The Guardian. Retrieved March 30, 2017, from <https://www.theguardian.com/film/2016/dec/30/andrew-garfield-never-compromised-who-was-spider-man>
- RESOURCE, B. J. (n.d.). Japanese Business Resource | Japanese Business Meeting Etiquette. Retrieved October 10, 2016, from [http://www.japanesebusinessresource.com/japanese\\_business\\_etiquette/japanese-business-meeting-etiquette/](http://www.japanesebusinessresource.com/japanese_business_etiquette/japanese-business-meeting-etiquette/)
- Tourism Organization, J. N. (n.d.). Japan National Tourism Organization | Japan In-depth | Exotic Experience | A look at Japanese the lifestyle and customs | Greetings, etiquette, etc. Retrieved April 2, 2017, from <http://www.jnto.go.jp/eng/indepth/exotic/lifestyle/bow.html>