



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES – CCHLA
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS – DMI
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS

LUIZA DE FIGUEREDO BESERRA

AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE APLICADAS À COREIA DO SUL:
DESAFIOS PARA O NEGOCIADOR INTERNACIONAL BRASILEIRO

JOÃO PESSOA

2021

LUIZA DE FIGUEREDO BESERRA

**AS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE APLICADAS À COREIA DO SUL:
DESAFIOS PARA O NEGOCIADOR INTERNACIONAL BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para conclusão do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal da Paraíba.

Orientador: Prof.^a Dra. Ana Carolina Vieira Bastos.

JOÃO PESSOA
2021

**Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação**

B554d Beserra, Luiza de Figueredo.

As Dimensões culturais de Hofstede aplicadas à Coreia do Sul: desafios para o negociador internacional brasileiro / Luiza de Figueredo Beserra. - João Pessoa, 2021.

54 f. : il.

Orientadora: Ana Carolina Vieira Bastos.
Monografia (Graduação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, 2021.

1. Negociações internacionais (Coreia do Sul/Brasil).
2. Dimensões culturais (Coreia do Sul e Brasil). 3.
Relações comerciais internacionais. 4. Hofstede -
Dimensões culturais. I. Bastos, Ana Carolina Vieira.
II. Título.

UFPB/CCHLA

CDU 327(519.5:81)

Universidade Federal da Paraíba
Pró-Reitoria de Graduação Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Departamento de Mediações Interculturais
Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de
Conclusão de Curso

**As dimensões culturais de Hofstede aplicadas à Coreia do Sul: Desafios para
o negociador internacional brasileiro**

Elaborado por

Luiza de Figueredo Beserra

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Carolina Vieira Bastos – Orientadora – DMI/ UFPB

Profa. Dra. Kátia Ferreira Fraga – Banca Examinadora – DMI/ UFPB

Profa. Ma. Sílvia Renata Ribeiro – Banca Examinadora – DMI/ UFPB

João Pessoa, 18 de Junho de 2021

***“Não há nada como o sonho para criar o futuro.
Utopia hoje, carne e osso amanhã.”***

Victor Hugo

Dedico este trabalho ao meu pai in memoriam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por mais essa oportunidade de ter uma etapa na minha vida em conclusão, por ser meu auxílio, força e amparo de sempre.

Agradeço à minha mãe, por me apoiar em todas as minhas tomadas de decisão, pela sua presença que só em estar perto de mim, já me faz sentir bem não importa o momento que eu esteja passando.

Agradeço também a meu irmão, que apesar de ser mais novo que eu, é praticamente o meu irmão mais velho me dando conselhos, quando não está de brincadeiras ou me mostrando a realidade das coisas e me ajudando quando eu preciso.

Agradeço à Prof^a. Dr^a. Ana Carolina Vieira Bastos, por ter me auxiliado tanto no decorrer deste trabalho com muita paciência, leveza e sabedoria. Aprendi muito com a senhora e desejo tudo de melhor. Que Deus te abençoe sempre!

Agradeço a todos os professores do curso LEA-NI, em especial à Prof^a. Dr^a. Kátia Ferreira Fraga, pelos ensinamentos, conversas e vivências. Desejo que a vida da senhora seja sempre muito iluminada!

Agradeço à Deisiane e à Hamanda pela amizade, pelas conversas diárias, fofocas e brincadeiras, que mesmo depois de ter terminado o curso, com a pandemia e de certa forma a distância, continuamos amigas da mesma maneira.

Agradeço à turma carinhosamente chamada “cologas” do curso: Carol, Elidiane, Ícaro e Nathalia, da qual Deisiane também faz parte, por fazer as tardes na UFPB mais agradáveis e divertidas.

E agradeço a todos que de alguma forma estiveram comigo, seja direta ou indiretamente, durante a elaboração deste trabalho, me auxiliando, conversando ou até mesmo fazendo desses dias melhores para mim.

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB – Universidade Federal da Paraíba
	Endereço: Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil – CEP: 58051-900 – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes – Campus I, Conjunto Humanístico – Bloco IV, Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil – CEP: 58059-900
Dirigentes	Reitoria: Reitor: Prof. Dr. Valdiney Veloso Gouveia Vice-Reitora: Profa. Dra. Liana Filgueira Albuquerque Pró-Reitora de Graduação: Profa. Dra. Silvana Carneiro Maciel Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes: Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho e Silva Vice-Diretor: Prof. Dr. Marcelo Sitcovsky Santos Pereira Departamento de Mediações Interculturais: Chefe: Prof. Dr. Daniel Antonio de Sousa Alves Vice-Chefe: Profa. Dra. Ángela María Erazo Munoz Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais: Coordenadora: Profa. Ma. Silvia Renata Ribeiro Vice-Cordenadora: Profa. Dra. Kátia Ferreira Fraga
Trabalho de Conclusão de Curso	Título: As Dimensões Culturais de Hofstede Aplicadas à Coreia do Sul: Desafios Para o Negociador Internacional Brasileiro Vínculo: Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso Professora Responsável: Profa. Ma. Cláudia Caminha Lopes Rodrigues
Execução	Orientação: Prof. ^a . Dra. Ana Carolina Vieira Bastos Aluno: Luiza de Figueredo Beserra

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 COREIA DO SUL.....	17
1.1 A Coreia do Sul e as relações comerciais com o Brasil.....	17
1.2 Aspectos gerais sobre a Coreia do Sul.....	18
1.3 Aspectos históricos da Coreia do Sul.....	22
1.4 A Coreia do Sul nos dias atuais.....	25
2 DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE.....	27
2.1 Explicando as dimensões culturais de Hofstede.....	27
2.2 As dimensões de Hofstede aplicadas à Coreia do Sul.....	31
3 DESAFIOS PARA O NEGOCIADOR INTERNACIONAL BRASILEIRO.....	35
3.1 A Coreia do Sul nos negócios.....	35
3.2 Comparando culturalmente o Brasil e a Coreia do Sul.....	37
3.3 Como negociar com a Coreia do Sul.....	40
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	48

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APEC - Cooperação Econômica Ásia-Pacífico

IDV - Individualismo versus Coletivismo

IFAD - Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola

IVR - Indulgência versus Restrição

LTO - Orientação para Longo Prazo versus Orientação para Curto Prazo

MAS - Masculinidade versus Feminilidade

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU - Organização das Nações Unidas

PDI - Distância de Poder

UAI - Aversão à Incerteza

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

WHO - Organização Mundial de Saúde

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa da Coreia do Sul (ENCYCLOPAEDIA BRITTANICA, 2010).....	19
Figura 2: Gráfico do Crescimento da População Sul-coreana (WORLDMETERS, 2021).....	19
Figura 3: Gráfico do Aumento da População nas Áreas Urbanas (WORLDMETERS, 2021).....	20
Figura 4: Culture Compass aplicado à Coreia do Sul (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).....	31
Figura 5: Culture Compass aplicado à Coreia do Sul e Brasil (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).....	37

RESUMO

Negociar é uma prática complexa, que envolve uma série de requisitos tais como: planejamento, criatividade, comunicação, adaptabilidade, entre outros para que sua concretização obtenha resultados satisfatórios. Essa complexidade se amplia quando se torna internacional. Assim, é de suma importância estudar a cultura do país com o qual se deseja negociar, para que se minimizem ou que sejam entendidas as diferenças culturais existentes entre os países sem reforçar estereótipos. Dessa forma, o presente trabalho, de caráter bibliográfico, se utiliza das pesquisas realizadas pelo psicólogo Geert Hofstede (2021) acerca das dimensões culturais das sociedades e sua aplicabilidade no mundo dos negócios, e dos autores Costa (2006), Masiero (2000), Bohrer (2014), Lima (2013), entre outros. O objetivo deste trabalho é analisar as dimensões culturais da Coreia do Sul para que o negociador brasileiro obtenha maiores possibilidades de sucesso na negociação e assim dar suporte ao negociador internacional brasileiro para negociar com os sul-coreanos. De acordo com os resultados evidenciados, os brasileiros e sul-coreanos têm algumas similaridades em suas dimensões culturais que podem vir a possibilitar uma negociação bem sucedida entre eles.

Palavras-chave: Dimensões Culturais; Negociador Internacional; Coreia do Sul; Brasil.

ABSTRACT

Negotiating is a complex work, it involves many requirements such as: planning, creativity, communication, adaptability, among others, so its implementation obtains satisfactory results. This complexity increases when it is international. Thus, it is extremely important to study the culture of the country you want to negotiate with, so that cultural differences between them are minimized or understood without reinforcing stereotypes. Therefore, this paper is bibliographical, its research is carried out by psychologist Geert Hofstede (2021) about the cultural dimensions of societies and their applicability in the business world, and the authors Costa (2006), Masiero (2000), Bohrer (2014), Lima (2013), among others. The purpose of this study is to analyze the cultural dimensions of South Korea so that the Brazilian negotiator can obtain greater chances of success in the negotiation and thus assist the Brazilian international negotiator to negotiate with South Koreans. According to the results, Brazilians and South Koreans have some similarities in their cultural dimensions that could make a successful negotiation between them possible.

Keywords: Cultural Dimensions, International Negotiator, South Korea, Brazil.

RÉSUMÉ

La négociation est une pratique complexe qui implique une série d'exigences telles que: planification, créativité, communication, adaptabilité, entre autres, pour que sa mise en œuvre obtienne des résultats satisfaisants. Cette complexité augmente lorsqu'elle devient internationale. Donc, il est extrêmement important d'étudier la culture du pays avec lequel on souhaite négocier, afin que les différences culturelles entre les pays soient minimisées ou comprises sans renforcer les stéréotypes. Ainsi, l'étude qui est bibliographique, s'appuie sur les recherches du psychologue Geert Hofstede (2021) sur les dimensions culturelles des sociétés et leur applicabilité dans le monde des affaires, et les auteurs Costa (2006), Masiero (2000), Bohrer (2014), Lima (2013), entre autres. L'objectif de l'étude d'analyser les dimensions culturelles de la Corée du Sud afin que le négociateur brésilien puisse avoir plus de chances de succès dans la négociation et ainsi aider le négociateur international brésilien à négocier avec les Sud-Coréens. Selon les résultats en évidence, les Brésiliens et les Sud-Coréens ont certaines similitudes dans leurs dimensions culturelles qui peuvent permettre une négociation réussie entre eux.

Mots-clés: Dimensions Culturelles; Négociateur International; Corée du Sud; Brésil.

RESUMEN

Negociar es una práctica compleja, con muchos requisitos como: planificación, creatividad, comunicación, adaptabilidad, entre otros, para que su implementación tenga resultados satisfactorios. Esta complejidad aumenta cuando el contexto es internacional. Por tanto, es de suma importancia estudiar la cultura del país con el que se desea negociar, para que las diferencias culturales entre ellos se minimicen o se comprendan sin reforzar los estereotipos. Así, el presente trabajo, de carácter bibliográfico, utiliza la investigación realizada por el psicólogo Geert Hofstede (2021) sobre las dimensiones culturales de las sociedades y su aplicabilidad en el mundo empresarial, y los autores Costa (2006), Masiero (2000), Bohrer (2014), Lima (2013), entre otros. El objetivo de este trabajo es analizar las dimensiones culturales de Corea del Sur para que el negociador brasileño tenga mayores posibilidades de éxito en la negociación y así ayudar al negociador brasileño en las negociaciones con los con los surcoreanos. Según los resultados evidenciados, brasileños y surcoreanos tienen algunas similitudes en sus dimensiones culturales que pueden facilitar una negociación exitosa entre ellos.

Palabras clave: Dimensiones Culturales; Negociador Internacional; Corea del Sur; Brasil.

INTRODUÇÃO

Negociar é uma prática complexa, que envolve uma série de requisitos tais como; planejamento, criatividade, comunicação, adaptabilidade, entre outros para que sua concretização obtenha resultados satisfatórios. Além disso, antes de tudo, o negociador deve se conhecer, saber seus pontos fortes e fracos e estar sempre se atualizando.

O negociador também precisa ser flexível. Parafraseando Shell (2002), esse exercício é como um jogo de xadrez no qual o jogador deve estar atento e prever os próximos movimentos do seu adversário, uma vez que nem sempre as negociações caminham da forma esperada.

Portanto, é preciso “jogar” com muita preparação, refletindo sobre o passo seguinte e possível reação da outra parte para que assim a negociação obtenha sucesso. Ou seja, é estudar antecipadamente a outra parte da negociação, saber os seus interesses, quais os entraves que podem ocorrer durante o processo de negociação e o que fazer para solucioná-los (SHELL, 2002).

Quando essas negociações se dão em âmbito internacional, sua complexidade se torna ainda maior, pois há um fator preponderante: a cultura. A cultura é responsável por ditar toda a vida de uma sociedade a partir dos costumes, ideias, ritos e tradições (COSTA, 2006)

Por isso, é de suma importância estudar a cultura do país com o qual se deseja negociar, para que se minimizem ou que sejam entendidas as diferenças culturais existentes entre os países e então, haja uma negociação fluida e harmônica.

Dessa forma, o presente trabalho se utiliza das pesquisas realizadas pelo psicólogo holandês Geert Hofstede acerca das dimensões culturais das sociedades e sua aplicabilidade no mundo dos negócios. Neste estudo, são comparadas as dimensões culturais do Brasil e da Coreia do Sul.

A justificativa desses países se dá pelo fato da Coreia do Sul ser um dos maiores parceiros comerciais do Brasil no continente asiático, pelo seu desenvolvimento como potência econômica mundial e pela sua importância e relevância na área de negociações internacionais.

Além disso, é importante frisar que este trabalho não pretende trazer o estereótipo dos países estudados, tampouco reforçá-los. Os dados aqui utilizados

são resultantes de pesquisa bibliográfica em artigos científicos e no próprio site do autor tomando como base, o site *Hofstede Insights* conforme referências bibliográficas.

Diante disso, o que se pretende com esse estudo é analisar as dimensões culturais da Coreia do Sul para que o negociador brasileiro obtenha maior sucesso na negociação, sendo esse o objetivo geral do trabalho. Assim, os objetivos específicos são: a) obter um panorama geral de informações sobre a Coreia do Sul; b) estudar as dimensões culturais de Hofstede aplicadas à Coreia do Sul e ao Brasil; c) dar suporte ao negociador internacional brasileiro para negociar com os sul-coreanos.

Dessa maneira, o referido trabalho é de caráter bibliográfico, definido por Boccato (2006) como a tentativa de se solucionar um problema a partir de referenciais teóricos publicados, no qual se analisa e se discutem as várias contribuições científicas.

Assim sendo, o trabalho foi dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a Coreia do Sul, sua parceria econômica com o Brasil, além de trazer um breve histórico sobre a divisão das Coreias e relatar como ocorreu o desenvolvimento econômico sul-coreano. A construção deste capítulo tem como base autores como Barra (1993), Masiero (2000) e Lima (2013). Para tratar das parcerias entre os países estudados, foram extraídos dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2020).

O segundo capítulo traz uma explanação acerca das dimensões culturais (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010) e discussão a partir dos dados disponibilizados no site eletrônico do próprio psicólogo holandês (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021), aplicando essas dimensões à Coreia do Sul.

O terceiro capítulo trata das diferenças culturais entre os negociadores brasileiros e sul-coreanos com base nas dimensões de Hofstede, e de como tratar da negociação que envolve esses dois países.

O último capítulo deste trabalho apresenta as considerações finais a respeito do que foi relatado no decorrer dos capítulos anteriores.

1 COREIA DO SUL

1.1 A Coreia do Sul e as relações comerciais com o Brasil

Em 31 de Outubro de 2019, foram comemorados os 60 anos de relações diplomáticas entre o Brasil e a Coreia do Sul, importante aliado do Brasil e que tem investido nos setores eletroeletrônico, automobilístico e de semicondutores (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2019).

É importante relatar que as relações diplomáticas entre os dois países se estabeleceram em 1959, e atualmente a Coreia do Sul é o terceiro maior parceiro comercial do Brasil na Ásia (MATTOS, 2020). O Brasil se destaca na América Latina por ser o país com o maior número de sul-coreanos, em torno de 50 mil pessoas (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2019). As negociações entre esses dois países também têm permitido uma maior cooperação com o objetivo de desenvolver as áreas da educação, ciência, tecnologia e inovação. Dos grandes conglomerados (*chaebols*), podem ser citadas algumas empresas sul-coreanas conhecidas que estão instaladas/ou atuam no Brasil: Samsung, LG, Hyundai e Kia (APEX, 2011).

As relações comerciais entre o Brasil e as nações asiáticas tomaram um maior impulso principalmente a partir da década de 90, quando o mundo estava se reorganizando economicamente após o final da Guerra Fria (OLIVEIRA, 2002).

Cunha e Bichara (2009) ressaltam o fortalecimento da economia sul-coreana no final da primeira década do século XXI, época em que o país já possuía uma economia moderna e atualizada.

Desta forma, com relação às trocas comerciais, os 10 principais produtos que a Coreia do Sul importou do Brasil no ano de 2020 foram: petróleo, minério de ferro, soja, milho, álcool, carne de frango, celulose, ferro, café e algodão (MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS, 2020).

Em contrapartida, os 10 principais produtos que a Coreia do Sul exportou para o Brasil em 2020 foram: válvulas termiônicas (dispositivo eletrônico), plataformas, partes de veículos automotivos, medicamentos, equipamentos de telecomunicações, motores, aparelhos elétricos, artigos de plásticos, produtos químicos e laminados (MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS, 2020).

Dessa maneira, pode-se perceber que os produtos que o Brasil exporta para a Coreia do Sul são em sua maioria produtos primários, dada a abundância de recursos naturais que o país de dimensões territoriais continentais oferece. Por sua vez, a Coreia do Sul é um país com um amplo setor tecnológico. Assim sendo, o Brasil importa desse país equipamentos para veículos, informática e produtos eletrônicos. Ou seja, há uma troca entre os dois parceiros comerciais que pode perdurar por longos anos, uma vez que cada país consegue suprir a demanda do outro e ambos se complementam nessas necessidades.

A respeito disso, o diplomata sul-coreano Jeong Gwan Lee, que esteve em missão no Brasil no período de 2015 a 2018, defendeu a importância de o Brasil ser um potente aliado da Coreia do Sul a longo prazo e assim o país teria uma maior autonomia diante de países como o Japão, Rússia, Estados Unidos e China, pela importância do Brasil no agronegócio (ROMILDO, 2019).

1.2 Aspectos gerais sobre a Coreia do Sul

Tendo sido traçado um panorama inicial da relação comercial Coreia do Sul/Brasil, busca-se, nesta seção, descrever geograficamente e demograficamente a Coreia do Sul e, posteriormente, explicar alguns dos acontecimentos históricos do país pesquisado, a fim de melhor caracterizá-lo para a efetiva compreensão das nuances culturais.

A Coreia do Sul, denominada oficialmente como República da Coreia (대한민국 – Dae-han-min-kuk), com capital em Seul, está situada na Ásia Oriental. Faz fronteira com a Coreia do Norte, a leste com o Mar do Japão, a sul com o Estreito da Coreia e a oeste com o Mar Amarelo. Seu território é localizado na metade sul da península coreana, a outra metade da península está situada na Coreia do Norte. Até 1945, formavam um único país (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2020).

Conforme dados do Ministério das Relações Exteriores (2020), o país possui uma área total de 100,032km², sendo 70% desse território considerado montanhoso.

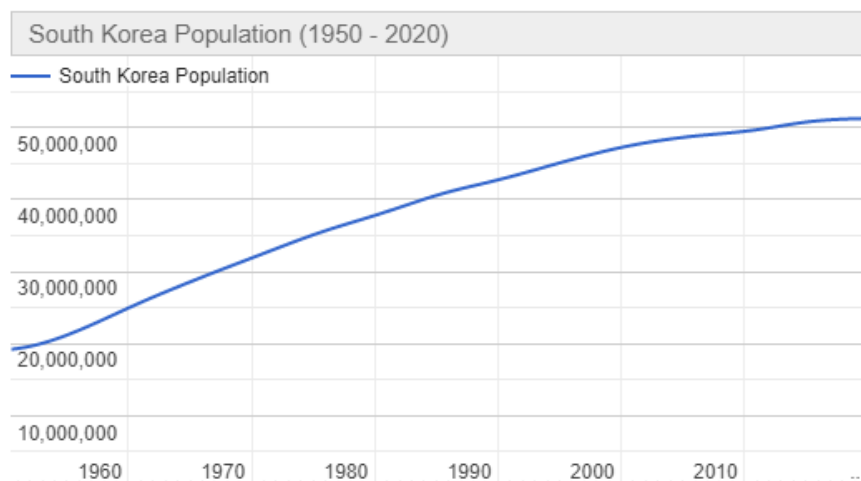
Figura 1 - Mapa da Coreia do Sul



Fonte: Encyclopaedia Britannica - 2010

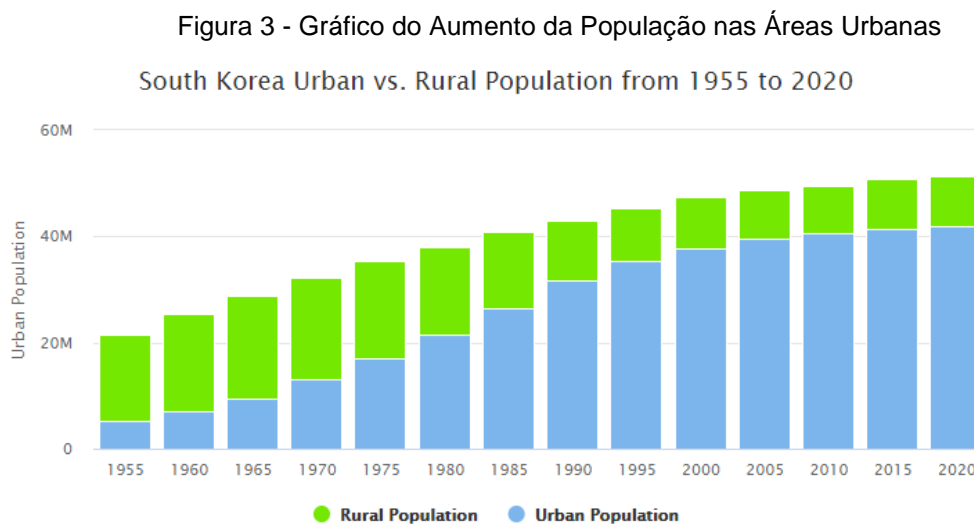
Em termos de demografia, no ano de 2020, a população estimada do referido país chegou a 51.269.185. Desse total, 81.8% das pessoas vivem em áreas urbanas. A idade média da população sul-coreana é de 43 anos e a expectativa de vida é de 83 anos (WORLDMETERS, 2021).

Figura 2 - Gráfico do Crescimento da População Sul-coreana



Fonte: Worldometers - 2021

Esse gráfico ilustra o crescimento populacional da Coreia do Sul. De acordo com esse gráfico, pode-se perceber que há um crescimento constante da população entre os anos 1960-2000. De 2000 em diante, o número teve um crescimento de forma regular.



Fonte: Worldometers - 2021

O gráfico acima demonstra a diferença da população sul-coreana, que em sua maioria vivia em área rural, porém a partir de 1975, passou a migrar para as áreas urbanas. Assim sendo, desde 1985, há mais pessoas vivendo em áreas urbanas do que em rurais.

Outra diferença que se pode perceber é que a taxa de natalidade em 2018 chegou a 0.98, ou seja menos de um filho por cada mulher. Em 2017, a taxa era de 1.05, dessa forma, comparando ao ano anterior, nasceram menos de 8.7% de crianças em 2018. O motivo da crescente queda dessa taxa é o fato de as pessoas estarem formando família mais tarde. No entanto, em 2019, o governo gastou bilhões de dólares com campanhas para incentivar a população a ter mais filhos (LEE, 2019).

Apesar dos esforços, em 2020, a Coreia do Sul registrou, pela primeira vez na história, um número maior de mortes que nascimentos, mais precisamente, uma queda de 10% em relação a 2019. Esse dado tem preocupado o governo porque em um país cuja população está envelhecendo, há uma influência direta na economia, uma vez que há até diminuição na oferta de mão-de-obra, com o declínio da

população. Dessa forma, o governo sul-coreano já promove campanhas para o aumento no índice de natalidade no país (BBC, 2021).

Conforme mencionado, uma das características da Coreia do Sul é o forte desenvolvimento tecnológico no país, que beneficia desde os transportes públicos a serviços domésticos, além de ser um dos lugares com o maior sistema de internet banda larga e fibra óptica do mundo. O país dispõe de um transporte público de forma integrada e eficiente. O metrô, principal meio de locomoção dos sul-coreanos, é conhecido por ser um dos melhores do mundo. Possui 22 linhas distribuídas por toda a capital, Seul. Há placas e gravações em áudio anunciando as próximas estações, em coreano e inglês (MEIRELES, 2019), o que indica abertura ou intenção de acolher pessoas de outras nacionalidades/culturas falantes do inglês.

A respeito do desenvolvimento no setor de transportes, Disaro (2015) enfatiza a modernidade dos metrôs, por possuírem telas LCD coloridas, já há pelo menos seis anos, em qualquer estação, com informações em tempo real sobre esse meio de transporte, inclusive a sua acessibilidade para *smartphones*. Nos trens, há conexão à internet, telas de TV digital (informando as próximas estações, notícias, bolsa de valores e animações), ar condicionado e no inverno assentos aquecidos.

Em 2010, Seul foi considerada pela UNESCO como Cidade Criativa, pela sua forte presença cultural, econômica, além dos projetos de urbanização e incentivos à sustentabilidade (SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT, 2010).

Esse país do leste asiático também é conhecido como o lugar onde se tem a internet mais veloz do mundo e, para alavancar a economia, foi lançada pela primeira vez uma rede nacional de telefonia móvel de quinta geração (5G). Acredita-se que com esse avanço tecnológico pode-se chegar a baixar um filme em um tempo mínimo de 1 segundo (PRESSE, 2019). Além disso, em 2022, Seul terá internet grátis por toda a cidade, com o "*Smart City Seoul*", um plano de infraestrutura para a capital sul-coreana (SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT, 2019).

No que se refere à sua estrutura política, em 17 de Julho de 1948, a Constituição decretou a primeira República Coreana. Os autores Senhoras e Ferreira (2013, p. 134) detalham que:

No ano de 1948, a proclamação de independência da República Democrática Popular da Coreia (Coreia do Norte) cindiu politicamente a península, dando origem a dois países distintos, respectivamente, com um

novo Estado Nacional socialista ao norte vis-à-vis ao tradicional Estado Nacional Capitalista, a República da Coreia (Coreia do Sul).

Ainda no ano de 1948, o primeiro presidente Sul-coreano eleito foi Syngman Rhee, que governou a Coreia do Sul durante 4 anos de acordo com a Constituição e supervisão das Nações Unidas. Entretanto, é importante frisar que durante a época da Guerra Fria as grandes potências internacionais tinham uma certa influência política sobre o país. Syngman Rhee foi reeleito como presidente em 1956, sob protestos em nível nacional (MASIERO, 2000).

Sicsú (1989) acrescenta que o governo do então presidente Rhee tinha uma reputação um tanto questionável, sendo essa a causa dos protestos. Em 1960, aconteceu a revolução estudantil, culminando com o presidente sofrendo um golpe militar em 1961. A partir de então, o governo passou a ser liderado pelo General Park Chung Hee, assunto que será estudado em outro momento desta pesquisa.

Com relação à interação com órgãos internacionais, a Coreia do Sul é membro de vários organismos, entre eles: Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (APEC), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Organização Mundial de Saúde (WHO), Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (IFAD) (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY, 2017).

1.3 Aspectos históricos da Coreia do Sul

Nesta seção, é apresentada uma rápida revisão de alguns aspectos históricos com vistas a uma melhor compreensão a respeito da composição cultural da Coreia do Sul.

No século VII DC, essa porção do leste asiático era bastante disputada, seja pelos mongóis, japoneses ou chineses. Os mongóis chegaram a ocupar o local depois de vários confrontos, porém no século XVI, os japoneses invadiram o território (1592-1598). No século XVII, houve outro confronto no qual a China vitoriosa ocupou essa área (MEDEIROS, 2012).

De acordo com Grossi (2015), o início da estruturação do território que viria a ser as Coreias, e que tem aproximadamente 5000 anos, começou com a união dos

povos que moravam nas proximidades dos rios Yalu e Daetong. Passados alguns milênios, apareceram, ao norte dessa área, o reino de Koguryo e, ao sudeste, os reinos de Paekche e Silla. Posteriormente, esse reino se une com a chamada dinastia Koryo. Passados os séculos XIII e XIV, os mongóis invadem o território perdendo para os chineses - dinastia Ming, surgindo assim a dinastia Choson, a qual possuía certa autonomia real.

Durante o domínio chinês, o Japão estava em período de desenvolvimento. Com a Restauração Meiji, o Japão dominou o país Coreano e assim, em 1876, a Coreia assina o tratado comercial para o Japão iniciar seus negócios no país (BARRA, 1993).

A China tentou recuperar seu domínio na Coreia (1884-1885), assim como a Rússia que também disputava pela península Coreana (1904-1905), porém o Japão venceu em ambos os conflitos. Esse domínio se fortaleceu em 1910, quando o país oficialmente fez da Coreia uma colônia japonesa ao anexá-la ao seu território (BARRA, 1993).

Assim, a colonização que se iniciou em 1910, continuou até 1945, tendo o Japão um papel fundamental no desenvolvimento da península coreana, tanto na agricultura como na indústria, apesar de não ter sido uma colonização de povoamento. Além disso, sua identidade acabou sofrendo influências japonesas (SUKUP, 2009).

Em 1945, durante a segunda guerra mundial, o Japão perdeu o seu domínio uma vez que a parte norte da Coreia foi ocupada pela União Soviética e a região sul pelos Estados Unidos. Como consequência, nos anos de 1950 a 1953, aconteceu a Guerra da Coreia, na qual a península do paralelo 38 foi dividida no que se tem atualmente como República Democrática Popular da Coreia (Coreia do Norte) e República da Coreia (Coreia do Sul). Estima-se que essa guerra tenha causado a morte de 2,5 milhões de pessoas (MEDEIROS, 2012).

A divisão dessa península ocorreu em virtude de os Estados Unidos acreditarem que a União Soviética conseguiria ocupar todo esse território, uma vez que a antiga URSS tinha declarado guerra contra o Japão, durante a Guerra Fria (OLIVEIRA, 2005).

É importante destacar que a Guerra da Coreia não teve um desfecho, mas terminou com um armistício¹ assinado entre as duas Coreias em 1953, deixando-as divididas até os dias atuais. Desde esse ano, a relação entre os dois países é difícil, porém em 2018, houve um encontro histórico entre os líderes das Coreias, no qual afirmaram o seu compromisso com “uma nova era de paz” (GUEDES, 2020).

A divisão que ocorreu não foi apenas de âmbito territorial, mas também prejudicou ambas as economias - que eram interdependentes e complementares. A região norte, por exemplo, é rica em recursos minerais e a região sul, de aspecto rural. Essa cisão acarretou uma reconstrução mais complexa, deixando a Coreia do Sul em um patamar de verdadeira carência tanto econômica como social (RODRIGUES, 1991).

Diante desse panorama, a Coreia do Sul chegou a ter uma renda per capita bem inferior à de vários países em desenvolvimento, até mesmo foi considerada um dos países mais pobres do continente asiático (CUNHA E BICHARA, 2009).

Inclusive, nessa mesma época, segundo Pontes (2015), o país já se encontrava em uma posição inferior ao Brasil no ranking global de desenvolvimento, com uma renda duas vezes menor que a dos brasileiros.

Para reverter essa situação, o Coronel Syngman Rhee, primeiro presidente do país, recebeu altos investimentos dos Estados Unidos e da Europa Ocidental. A ONU também enviou um apoio militar (BARRA, 1993). Durante seu governo ditatorial (1948-1960), a Coreia do Sul gradativamente começou a se restabelecer com algumas mudanças no setor monetário e comércio exterior, e, além disso, a área industrial teve um crescimento considerável, em especial a indústria leve (LIMA, 2013).

No entanto, em 1960, Rhee foi forçado a renunciar por ter um governo autocrático. A partir daí, teve início a Segunda República com Chang Myong, que promovia um governo moderado. Porém, o seu governo terminou um ano depois de sofrer um golpe dos militares que temiam mais uma revolta estudantil, já que esse governo não havia trazido muito desenvolvimento nem estabilidade para o país (MASIERO, 2000).

¹ Acordo formal que suspende temporariamente as hostilidades entre os lados envolvidos numa luta, disputa ou guerra.

Tal golpe militar teve a liderança do General Park Chung Hee. Foi nesse momento (1961) que se iniciou um período chamado de a Terceira República, que terminou em 1979 com o assassinato do então presidente (BARRA, 1993).

Park Chung Hee, recebendo apoio dos Estados Unidos para realizar o golpe militar, ao assumir a presidência, mudou a estratégia do antigo governo para que houvesse uma menor dependência com relação aos outros países. Assim, promoveu uma série de planos e alguns deles foram seguidos pelos presidentes seguintes. O Primeiro Plano Quinquenal (1962-1966) priorizou a indústria básica; o Segundo Plano Quinquenal (1967-1971) objetivou desenvolver a indústria química; o Terceiro Plano Quinquenal (1972-1976) procurou ampliar a indústria pesada e química, e o Quarto Plano Quinquenal (1977-1981) visava melhorar a economia (LIMA, 2013).

Pode-se dizer que durante os anos de 1960 e 1980, o país do leste asiático atingiu um alto desenvolvimento econômico que beneficiou várias áreas como educação, emprego, distribuição de renda, entre outros fatores, fazendo da Coreia do Sul um lugar de referência quando se trata de desenvolvimento (LIMA, 2013).

Conforme defende Medeiros (2012) a partir da execução dos planos, a Coreia do Sul conseguiu se reestruturar de forma eficaz, e, ao chegar a crise internacional econômica, em 1981, o país foi atingido também, mas aos poucos conseguiu retornar ao seu patamar de desenvolvimento.

Houve ainda outros planos quinquenais nos anos que se seguiram, porém o governo também estabeleceu outras estratégias para que o país atingisse o patamar de desenvolvimento que existe nos dias atuais, como confirma Costa (2015). O governo promoveu, por exemplo, campanhas e fez acordos para que conglomerados de grandes empresas - os chamados *chaebols*² - apoiassem financeiramente o país asiático.

1.4 A Coreia do Sul nos dias atuais

Conforme já exposto, a Coreia do Sul é um país que já passou por muitas disputas e crises financeiras, porém, conseguiu se tornar um modelo econômico de

² 재벌 - termo coreano que define conglomerados de empresas ou um grupo econômico, geralmente controlados por famílias.

sucesso, não por acaso, mas por uma série de implementações bem-sucedidas. Entre as principais estão: intervenção do Estado, execução de uma reforma agrária radical, ações priorizando exportações e esforço para melhorar a educação (TOUSSAINT, 2020).

Atualmente, o país está entre os mais ricos do mundo. Em 2021, a Coreia do Sul se encontra na 10ª posição no ranking de países com maior poder econômico no mundo e ocupa a 4ª posição na Ásia (SANTANDER TRADE MARKETS, 2021). Inclusive, é esperado que esse país chegue à 9ª posição porque as economias brasileira, canadense e russa estão decaindo devido à crise gerada pela pandemia da COVID-19 (JUNG, 2020).

Feitas essas considerações, a seção seguinte tratará das questões referentes às dimensões culturais de Hofstede, imprescindíveis para este estudo.

2 DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE

2.1 Explicando as dimensões culturais de Hofstede

Após a decisão de abordar o tema *cultura* neste trabalho de conclusão de curso, considerou-se importante apresentar algumas breves informações a respeito do estudioso Hofstede.

Geert Hofstede é um psicólogo social holandês, que por seu interesse nos estudos de cultura, ficou conhecido graças à sua pesquisa pioneira da IBM - International Business Machines, empresa em que ele trabalhava, sobre grupos e cultura. A partir dessa pesquisa, Hofstede criou as *dimensões culturais*, que são utilizadas até os dias de hoje, no âmbito social e empresarial, não com o fim de comparações entre as pessoas ou os países, mas para que se tenha um melhor entendimento das sociedades.

Assim, Hofstede define cultura em seu livro *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2010) como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um determinado grupo ou categoria de pessoas, de outros”³.

De acordo com Immich (2017), Hofstede aborda cultura como algo que não é herdado pelas pessoas, mas adquirido. E que as pessoas possuem três níveis de singularidade na programação mental humana. A primeira, a personalidade, que é algo específico do indivíduo e que também é herdado e aprendido. A segunda é a cultura, que é aprendida, a qual é específica a um grupo ou categoria, como visto anteriormente. E a terceira, a natureza humana, que é universal e herdada.

Desses níveis de singularidade abordados por Hofstede, se tem os grupos culturais, os quais possuem características e comportamentos próprios, resultado dos acontecimentos da vida cotidiana dos indivíduos (CARVALHAL, 2001).

Ampliando o que foi dito no início desta seção, as dimensões culturais de Hofstede surgiram a partir de uma pesquisa realizada por ele com filiais da IBM. Foi aplicada em mais de 60 países visando identificar a cultura nacional, e assim, apontar as diferenças de valores entre eles (FLORIANI, 2002).

³ “the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others”.

A pesquisa durou cerca de 6 anos e foram estudadas pessoas de sexo e ocupações diferentes, totalizando mais de 117 mil dados obtidos para a investigação (HOFFMANN, 2013).

Assim, o modelo de Hofstede da cultura nacional consiste em seis dimensões. As dimensões culturais representam preferências independentes por um conjunto de circunstâncias em relação a outro conjunto de circunstâncias, que distinguem países uns dos outros⁴ (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

As dimensões de cultura são: Distância de Poder, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade, Aversão à Incerteza, Orientação para Longo Prazo versus Orientação para Curto Prazo e Indulgência versus Restrição (HOFSTEDE INSIGHTS, 2021).

Distância de Poder (Power Distance Index (PDI)) - Essa dimensão informa sobre os comportamentos e costumes nas relações de dependência entre chefes e subordinados em um determinado país. Em países onde o grau de distância de poder é baixo, há uma interdependência entre os chefes e os subordinados, assim, eles podem mais facilmente abordar e contradizer o chefe. Porém, em um país com alto índice de distância de poder, a hierarquia é aceita como se cada pessoa tivesse o seu lugar pré-determinado nas empresas, sem questioná-lo⁵. Nesses lugares, é improvável que os subordinados abordem e contradigam seus chefes diretamente (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

De forma geral, essa dimensão mede o grau em que as pessoas menos poderosas de uma sociedade aceitem sua condição sem questioná-la, ou seja, o quanto são subordinadas aos mais poderosos e, se o poder é distribuído de forma desigual ou não. De acordo com Hofstede (2001), essa dimensão está associada à forma como a sociedade lida com os problemas básicos de desigualdade social.

Individualismo versus Coletivismo (Individualism versus Collectivism (IDV)) - Quando o interesse de um grupo prevalece sobre o interesse individual, se diz que essa sociedade é coletiva, em contrapartida, quando um interesse individual prevalece sobre os do grupo, caracteriza uma sociedade individualista. Um alto grau dessa dimensão, o Individualismo, pode ser explicado por uma sociedade pouco

⁴ The Hofstede model of national culture consists of six dimensions. The cultural dimensions represent independent preferences for one state of affairs over another that distinguish countries (rather than individuals) from each other.

⁵ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

unida, na qual as pessoas cuidam apenas de si mesmas ou de seus familiares mais próximos⁶.

O Coletivismo, por sua vez, caracteriza a sociedade que tem uma estrutura fortemente unida, em que há um cuidado não apenas com seus os parentes mais próximos das pessoas, mas também com membros de um determinado grupo, como por exemplo, os amigos e colegas de trabalho. Hofstede (2001) relata que esta dimensão está relacionada à integração do indivíduo dentro de um determinado grupo.

Masculinidade versus Feminilidade (Masculinity Versus Femininity (MAS) - Segundo o referido estudioso, a socialização do papel do gênero se inicia em casa com a família e continua na escola, nos grupos e com a mídia⁷. O comportamento das pessoas é uma parte integrante e um reflexo da sociedade. Uma sociedade caracterizada masculina reflete a conquista, a força, o heroísmo, assertividade e a busca por recompensas e sucesso (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010) e é característica de uma sociedade competitiva. Já uma sociedade feminina representa a cooperação, modéstia, o cuidado com os mais fracos e preza pela qualidade de vida. É uma sociedade baseada em consensos.

Trazendo para a área dos negócios, a dimensão cultural de Masculinidade versus Feminilidade, em alguns casos, é definida por *tough versus tender* (duro versus suave). Assim, essa dimensão está relacionada às funções dentro da sociedade, de acordo com as emoções do homem e da mulher (HOFSTEDE, 2001).

Aversão à Incerteza (Uncertainty Avoidance Index (UAI)) - De uma forma geral, segundo o autor, a forma de lidar com a incerteza é parte da personalidade humana⁸. Diariamente, as pessoas lidam com o fato de não saber o que vai acontecer futuramente e cada sociedade tem a sua maneira de vivenciá-la (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010). Essa dimensão expressa o grau de incerteza e ambiguidade de uma sociedade. O que se deve destacar, nesse aspecto é como essa sociedade lida com as imprevisibilidades do futuro; se as pessoas devem controlá-lo ou se deve apenas deixar as coisas acontecerem.

⁶ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

⁷ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

⁸ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

Sociedades que possuem um alto índice dessa dimensão, por serem mais tradicionais, são rígidas em suas crenças. Seus comportamentos podem ser considerados intolerantes. Em contrapartida, países com baixo índice têm uma atitude mais relaxada e com princípios mais flexíveis. De acordo com Hofstede (2001), esta dimensão reflete o grau de estresse de uma sociedade em virtude das incertezas do futuro.

Orientação para Longo Prazo versus Orientação para Curto Prazo (Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation (LTO)) - Nessa dimensão, toda sociedade mantém laços com o seu passado enquanto lida com as adversidades do seu presente e futuro, porém cada uma tem sua forma de lidar e agir diferente⁹. Persistência e economia podem se refletir como uma orientação para o futuro, enquanto estabilidade pessoal e tradição são reflexos de uma orientação estática para o presente e o passado (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

A orientação para longo prazo se refere à promoção de virtudes (perseverança e economia) orientadas para recompensas futuras. Em contrapartida, a orientação para curto prazo representa a promoção de virtudes relacionadas ao passado e ao presente, o respeito pela tradição, a preocupação em ser polido nas interações, enfatizando-se o lado bom e também o cumprimento das obrigações sociais.

Países com baixo índice nesta dimensão, têm preferência em manter a tradição e percebem as mudanças com certa desconfiança. Já uma sociedade com alto índice, adota um comportamento mais pragmático, incentivam e educam para o futuro e encorajam o moderno. Dessa forma, esta dimensão está relacionada ao foco das pessoas, se elas preferem se esforçar com vistas ao presente ou futuro (HOFSTEDE, 2001).

Indulgência versus Restrição (Indulgence Versus Restraint (IVR)) - Essa dimensão diz respeito à forma como as pessoas lidam com a busca pela felicidade, pelo lazer e controle das emoções (HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

A indulgência denota uma sociedade mais livre, que se permite desfrutar da vida, gastar dinheiro e curtir a vida, seja sozinho ou com os amigos. Já a restrição, representa uma sociedade com muitas regras e normas sociais, além de um

⁹ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

sentimento de que desfrutar a vida e gastar dinheiro, por exemplo, sejam atos desaprovados¹⁰.

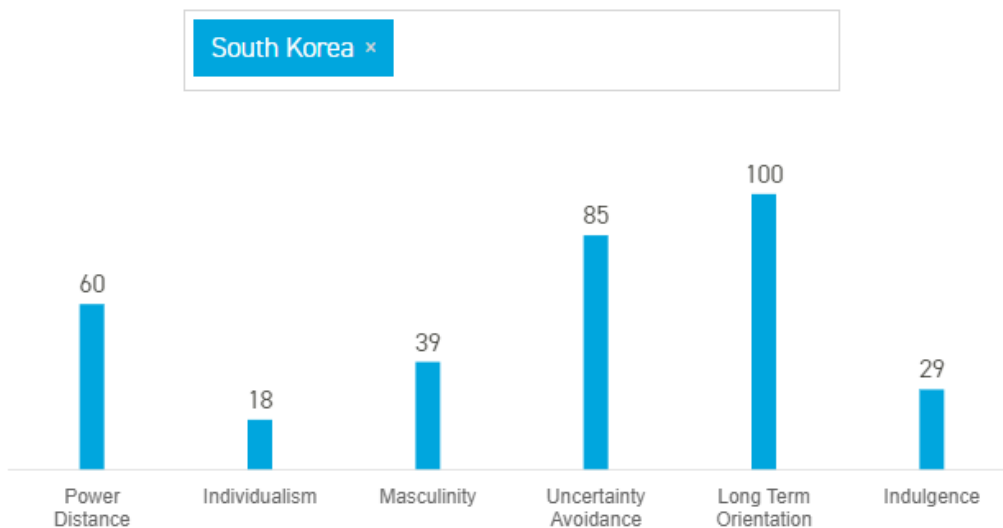
2.2 As dimensões de Hofstede aplicadas à Coreia do Sul

Em um de seus diversos trabalhos, Hofstede (2021) analisou as dimensões culturais de vários países, a fim de contribuir para a área de cultura organizacional e de interações interculturais, entre outras.

Essas análises foram utilizadas neste trabalho como base para a reflexão sobre as negociações internacionais entre Brasil e Coreia do Sul aplicando-se as dimensões culturais de Hofstede ao contexto do negociador internacional brasileiro. Dessa maneira, é importante frisar novamente que essa pesquisa tem caráter bibliográfico.

Conforme citado, a escala apresenta uma pontuação que varia de zero a 100 pontos, como pode ser visto na figura 6 a seguir:

Figura 4 - Culture Compass aplicado à Coreia do Sul



Fonte: Hofstede Insights

¹⁰ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

Assim, de acordo com esse estudo de Hofstede (2021), temos os seguintes achados sobre a Coreia do Sul:

Um índice de 60 pontos na dimensão de distância de poder é considerado intermediário, caracterizando a Coreia do Sul como um país que possui uma estrutura ligeiramente hierárquica. Isso significa dizer que as pessoas desse país no geral, aceitam a ordem hierárquica ou sua posição/status sem questionar e devem respeitar a autoridade, além de valorizarem sempre o seu trabalho e estudos¹¹.

Com relação à dimensão de individualismo versus coletivismo, um índice de 18 pontos denota uma sociedade coletivista, caracterizando a Coreia do Sul como um país que possui um cuidado com o próximo, seja parte de um determinado grupo ou membro de família. A lealdade em uma cultura coletivista tende a ser algo esperado e as pessoas prezam pela harmonia entre os indivíduos.

Esse tipo de sociedade geralmente mantém laços fortes de relacionamentos, e assim todos se sentem responsáveis uns pelos outros. Nesse tipo de cultura, a ofensa leva à vergonha pelo que chamamos de *loss of face* (quando o indivíduo deixa transparecer os comportamentos indesejados ou socialmente reprováveis nas interações verbais) portanto, as relações são sempre baseadas em *status* seja empregador-empregado ou família. Os indivíduos evitam o confronto¹².

Isso também é refletido na autoimagem das pessoas até linguisticamente, pelo fato de utilizarem o pronome “nós” em vez do pessoal “eu” não falarem o pronome “eu” e sim “nós”. Tome-se o exemplo de um convite para uma visita à casa de um amigo. Nessas circunstâncias, geralmente dizem: “Vamos à nossa casa?”, mesmo que a casa seja da pessoa que está convidando. É possível também algum coreano falar sobre sua mãe se referindo a ela como “nossa mãe”, ainda que seja filho único.

Na dimensão de masculinidade versus feminilidade, o índice foi 39 pontos, assim, a Coreia do Sul é considerada uma sociedade feminina. Ou seja, o que se almeja em países denominados femininos nesse estudo é o “trabalhar para viver” ou que motiva as pessoas. E assim, os gerentes em sua maioria buscam o consenso dentro da empresa; as pessoas tendem a valorizar a igualdade, solidariedade e qualidade de vida na área profissional também. Em caso de conflitos, esses são

¹¹ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

¹² Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

resolvidos por meio de compromisso e negociação. Também se negocia tempo livre e flexibilidade, tudo com vistas ao bem-estar. Sociedades com esse perfil acreditam que um gerente eficaz, por exemplo, é aquele que apoia e se envolve nas decisões dos seus funcionários¹³.

A Coreia do Sul possui um índice elevado na dimensão de aversão à incerteza. Sociedades com alto grau nessa dimensão, de modo geral mantêm códigos rígidos no que se refere às suas crenças, tendem a ser intolerantes e possuem comportamentos tradicionais, como relatado anteriormente.

Nessas culturas, existe a necessidade de ter regras para qualquer aspecto (não importando se elas funcionem ou não) além disso, é uma sociedade que tem como entendimento de que tempo é dinheiro. As pessoas em sua maioria possuem um desejo interior de estarem ocupadas e de terem que trabalhar muito constantemente. Também é importante frisar que a precisão e a pontualidade são de maneira geral fatores primordiais nessa sociedade, e a inovação pode ser vista com alguma desconfiança. Ou seja, são indivíduos motivados pela busca por segurança¹⁴.

Com um índice máximo na dimensão de orientação para longo prazo versus orientação para curto prazo, a Coreia do Sul é vista como um país pragmático e uma sociedade orientada a longo prazo. Mais uma vez, uma sociedade baseada fortemente no Confucionismo¹⁵, no qual as pessoas vivem suas vidas guiadas por virtudes e pelas práticas dos bons exemplos.

Essa prática também é vista no ambiente dos negócios, em que as empresas priorizam o crescimento constante da participação de mercado com vistas a sua longevidade, para que continuem nas gerações futuras¹⁶.

Com um índice de 29 pontos na dimensão de indulgência versus restrição, o que representa um baixo grau de indulgência, a Coreia do Sul é de modo geral uma

¹³ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

¹⁴ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

¹⁵ Confucionismo: ideologia religiosa e sociopolítica criada por Confúcio, guiada por valores de justiça, sabedoria, amor ao próximo, bom comportamento e compreensão das vontades do céu (BONA, 2019).

¹⁶ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

sociedade contida, cujas pessoas tendem a procurar ter um estilo de vida moderado, com restrições, seja por pressão ou por normas sociais¹⁷.

¹⁷ Adaptado de Hofstede Insights (2021), original em inglês <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>> Acesso em: 28/05/2021

3 DESAFIOS PARA O NEGOCIADOR INTERNACIONAL BRASILEIRO

3.1 A Coreia do Sul nos negócios

Como explicitado no capítulo anterior, a dimensão cultural de distância de poder na Coreia do Sul, apresenta um nível considerado intermediário (60), refletindo numa sociedade que tende a aceitar a sua posição dentro de uma hierarquia sem questionar os seus superiores além do respeito ao status superior. Esse fato pode ser explicado pelo país ter uma cultura baseada no Confucionismo, que vai ditar o ritmo da vida coreana, e conseqüentemente o mundo dos negócios. É importante destacar que, de acordo com a filosofia confucionista (TEIXEIRA, 2018), as ações do indivíduo atribuem sentido à coletividade da qual faz parte. Outras características desse traço cultural são o culto aos ancestrais e o vínculo familiar ao lugar de origem. Segundo o autor, esses vínculos transcendem as famílias e disseminam-se pelas relações profissionais. Assim sendo, quando se fala que os funcionários de uma empresa tendem a obedecer a ordem de um superior sem questioná-la, pode-se concluir que seja devido a um dos pilares do Confucionismo, no qual se implica o respeito à hierarquia.

Além disso, conforme aponta Mota (1999), é inconcebível para os coreanos receber ordens de uma pessoa de cargo maior que tenha uma idade inferior, mesmo que a pessoa tenha chegado àquele cargo por seus próprios esforços. É algo marcado no próprio idioma coreano que permite que haja essa distância de acordo com a idade ou cargo da pessoa. Para cada tipo de situação existem níveis linguísticos de respeito (os chamados honoríficos).

Dessa forma, no ambiente empresarial, existem as pessoas chamadas de *sunbae*, que são os funcionários mais velhos ou que trabalham há mais tempo na empresa. Além disso, há também os *hubae*, que são os mais novos ou que trabalham há pouco tempo na empresa. Ao se conhecer alguém, o primeiro questionamento que surge é sobre a idade da pessoa, para dessa forma, seja estabelecido o nível honorífico de conversa / nível de formalidade (Mota 1999). Esses níveis mudam de acordo com quem se está conversando, seja para uma pessoa de cargo superior, para um colega de trabalho, para um amigo próximo ou para o irmão menor.

O coletivismo - relativo à dimensão individualismo versus coletivismo - característica que pode ser considerada muito presente nesta cultura asiática, com um índice de 18 pontos, é resultado de seu processo de desenvolvimento com intervenção governamental. Conforme mencionado, o governo promoveu os grandes conglomerados (*chaebols*) para que as indústrias fossem fortalecidas, instalando um nacionalismo no país visto até os dias atuais, além de ter conseguido reerguê-lo e desenvolvido economicamente ao longo de sua história. Esse sentimento coletivista no ambiente empresarial se materializa nos vários encontros sociais entre os funcionários para fins de descontração, conhecimento, fortalecimento dos relacionamentos e respeito à hierarquia.

Trata-se, portanto, de uma sociedade de modo geral muito coletiva, em que as pessoas possuem uma tendência a evitar confrontos no ambiente familiar ou no trabalho.

Por isso, a Coreia do Sul é caracterizada de maneira geral como uma sociedade feminina, com um índice de 39 pontos na dimensão de masculinidade versus feminilidade. Entretanto, não significa que seja um país sem competitividade, mas uma competitividade que preza pelo bom convívio entre as pessoas, outro traço do Confucionismo.

Além disso, é importante destacar sobre os eventos sociais que são proporcionados pela maioria das empresas sul-coreanas, observando assim, outras duas dimensões de Hofstede, indulgência versus restrição com um índice de 29 pontos, e aversão à incerteza, que pontuou 85 nessa dimensão, de acordo com o gráfico acima. Essas pontuações em ambas as dimensões são um reflexo de uma sociedade que tende a ser muito contida e rígida, que geralmente reconhece a necessidade de entretenimento para sobrepor essas restrições. Por essa razão, há vários lugares de entretenimento no país que ficam abertos até as 7:00 da manhã, como cafés temáticos, parques, casas de jogos eletrônicos, clubes e um dos lugares favoritos da maioria dos sul-coreanos, os karaokês.

A orientação para longo prazo versus orientação para curto prazo também é um nível influenciado pelo Confucionismo, pois, a Coreia do Sul é um país que mesmo sendo desenvolvido tecnologicamente, possui valores profundamente enraizados e um olhar para o passado, mantendo tradições que se desenvolveram cinco séculos antes de Cristo (MENDES et al., 2012). Um dos aspectos que trouxe o

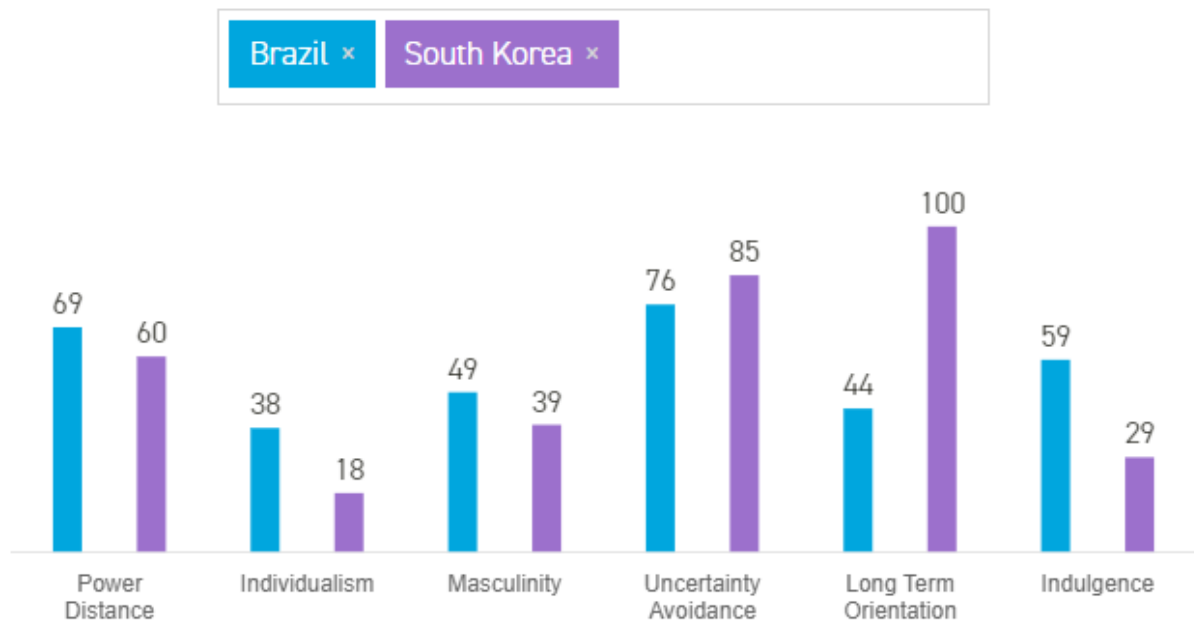
interesse de se pesquisar sobre esse país foi justamente essa questão, um país desenvolvido na área tecnológica ter essa sensibilidade com o passado.

Conforme observado no gráfico acima, a Coreia do Sul indicou 100 pontos nessa dimensão. Nos negócios, pode se trazer como exemplo, as empresas que foram originadas dos *chaebols*, as quais ajudaram nos planos quinquenais, como mencionado anteriormente, e por ter fortes laços familiares e tradicionais se consagraram e nos dias atuais são representadas por empresas como LG, Hyundai e Samsung.

3.2 Comparando culturalmente o Brasil e a Coreia do Sul

Neste capítulo, será feita uma comparação entre as dimensões culturais do Brasil e as do país do leste asiático, com base nas dimensões apresentadas por Hofstede.

Figura 5 - Culture Compass aplicado à Coreia do Sul e Brasil



Fonte: Hofstede Insights

Na primeira dimensão distância de poder, o Brasil apresenta um índice de 69 pontos, o qual é um pouco maior que o da Coreia do Sul (60), configurando dois

países com traços relativamente semelhantes na referida dimensão. Isso significa dizer, que são sociedades em que na sua grande maioria, o *status* é importante, há uma disparidade de poder e isso se reflete também na desigualdade social desses países.

Trazendo para os negócios, na Coreia do Sul há, de maneira geral, uma aceitação da posição social/*status*, enquanto profissão um respeito que é perceptível no uso linguístico (com os níveis honoríficos), e também de não retrucar uma profissional de cargo superior.

No Brasil, esse coeficiente um pouco mais alto que o da Coreia do Sul, pode ser explicado de uma forma geral pelas desigualdades sociais no país brasileiro. Além disso, embora haja uma grande disparidade de poder no Brasil, não significa que isso seja aceito pela sociedade, e com efeito, os brasileiros tendem a expor o seu ponto de vista seja no ambiente dos negócios ou não.

Com relação à dimensão de individualismo versus coletivismo, o Brasil tem um índice de 38 pontos nessa dimensão enquanto o país do continente asiático pontua 18. Isso significa que ambas as sociedades tendem a ser coletivistas. Isso se percebe em várias tomadas de decisão, como por exemplo, a autorização dos pais para que o seu filho namore alguém. Na sociedade brasileira, as pessoas de uma maneira geral são mais flexíveis nesse aspecto.

Nos negócios, como foi visto anteriormente, a Coreia do Sul possui empresas que foram passadas de geração em geração na família. Esse sentido coletivista também se estende aos funcionários, na construção de um relacionamento harmônico influenciado pelo Confucionismo. Por isso, se promovem encontros e dinâmicas entre os funcionários de uma empresa com o objetivo de se estreitar as relações entre eles. Fato que ocorre também antes de uma negociação com os sul-coreanos, uma vez que é preciso conhecer a outra parte e ter uma certa aproximação.

Na terceira dimensão, masculinidade versus feminilidade, o Brasil apresenta um índice de 49 pontos, que é considerado como *very intermediate*, ou razoavelmente intermediário fazendo do país uma sociedade relativamente feminina. Já o país do leste asiático pontua 39 nessa dimensão, um índice um pouco menor que o brasileiro. Pode-se perceber que o Brasil possui tendências a características masculinas de acordo com a dimensão, representa uma sociedade de maneira geral com mais competitividade, ambição e a busca pelo sucesso. Trazendo para a

negociação, isso pode refletir em uma característica de um indivíduo com tendência a ousar mais.

No tocante à dimensão de aversão à incerteza, o Brasil apresentou um índice de 76 pontos, um índice um pouco menor que o da Coreia, que pontua 85. Um alto índice implica um país possuidor de um sistema legal estruturado com muitas regras que ditam a sociedade, porém, essas leis às vezes não são cumpridas por parte da população. A partir daí, são criadas outras leis, e, como todo país com o índice dessa dimensão alto, há também muita tendência a burocracia, por ser uma sociedade que gosta muito de se divertir e, em algum momento se deixar levar, não obedecendo à sua legislação, por isso que o sistema legal é primordial nesse país, para que garanta o seu bom funcionamento. Nos negócios, pode-se dizer que essa burocracia tenha uma tendência a prejudicar a fluidez da negociação.

Já no caso da Coreia do Sul, esse alto índice reflete em uma sociedade com indivíduos com tendência à rigidez, como visto anteriormente. Por ser uma população confucionista, que preza pelo bom comportamento e harmonia, pode resultar em mais leis formuladas e mais pessoas restringidas.

O Brasil possui um índice de 44 pontos na dimensão de orientação para longo prazo versus orientação para curto prazo, índice considerado intermediário, reflexo de uma sociedade que de maneira geral tem uma preocupação com o futuro e talvez negligencie o passado, diferente da sociedade sul-coreana, que apresenta 100 pontos nessa dimensão, demonstrando uma sociedade com tendências a manter vínculos com o passado além de valorizar suas tradições.

Outro traço diferente da sociedade brasileira para a sul-coreana é o da dimensão de indulgência versus restrição, a sociedade brasileira indica 59 pontos, refletindo um grau relativamente alto nessa dimensão, já a população do país do leste asiático apresenta um índice de 29 pontos. Dessa forma, os brasileiros têm uma tendência a se sentirem mais livres com relação a seus desejos e lazer. Também são de maneira geral pessoas mais otimistas. Diferente da sociedade brasileira, os sul-coreanos, como relatado anteriormente, tendem a ser mais contidos, moderados e de certa forma pessimistas.

3.3 Como negociar com a Coreia do Sul

Antes de mais nada, é necessário relembrar e destacar alguns aspectos sobre negociação. Negociar não é uma ação realizada apenas por parte dos diplomatas e áreas similares, mas algo inerente às relações humanas, fazemos isso diariamente ao longo das interações sociais, muitas vezes até sem percebermos.

Os clientes negociam o preço de um celular com o vendedor, os adolescentes negociam com a mãe o horário dos estudos e do lazer, o aluno negocia sua nota com os professores e existem as negociações propriamente ditas que ocorrem nas empresas em uma cidade como também em nível mundial.

Teixeira, Fialho e Silva (2011, p.3), trazem a seguinte definição do termo negociação:

A origem do termo negociação remonta ao latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso), cujo significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa. Seu uso mais frequente, porém, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste (...). No inglês, o termo equivalente *negotiate* tem apenas o significado de transação comercial. Neste sentido, negociação é o ato de negociar, transacionar.

Existem vários modelos de negociação, no entanto, dois se destacam. São os modelos de negociação distributiva ou posicional (também conhecido como ganha-perde) e o modelo de negociação cooperativa (ou ganha-ganha).

No primeiro tipo, a postura dos negociadores é a de adversários e sempre resultará de um lado um vitorioso e do outro um derrotado. Ou seja, há apenas um lado favorecido. Nesse tipo, as partes não têm interesse em preservar o relacionamento depois da negociação. Esse modelo é usado geralmente em solução de conflitos.

No segundo tipo de negociação, há um interesse em manter laços com a outra parte da negociação depois de sua finalização, assim, os acordos buscam como resultado a satisfação de ambos os lados (COSTA, 2006).

Assim como existem tipos de negociação, há também tipos de negociadores, frutos de um comportamento influenciado pela cultura a qual pertencem. Conforme dito, um dos objetivos deste trabalho é fornecer suporte ao negociador internacional brasileiro para negociar a partir de uma análise das dimensões da cultura sul-coreana propostas por Hofstede a fim de contribuir positivamente para a preparação

do negociador brasileiro, minimizando as chances de entraves ocasionados pelas diferenças culturais. A respeito disso, relata Hagemann (2018):

É primordial para qualquer negociador entender a importância dos fatores que podem influenciar os seus resultados, se tratando de negociações internacionais, o tema cultura chama a atenção por ser o principal divisor de águas (...) (HAGEMANN, 2018, p.5).

Immich (2017) reforça a ideia de Hagemann (2018) quando afirma que se faz necessário tanto conhecer o seu próprio estilo de negociar como o da outra parte, para prever o que pode acontecer durante a negociação e estar preparado para isso, garantindo assim melhores resultados.

Portanto, uma qualidade que faria o negociador ideal seria a adaptabilidade. Viana e Borges (2015) explicam que esse traço é adquirido através do tempo e da experiência e que é primordial, uma vez que se mudam os cenários onde se pratica a negociação (em especial a negociação internacional) de acordo com o ambiente, linguagem corporal e personalidade das outras partes.

Sebenius (2002) destacou alguns questionamentos necessários e anteriores à negociação internacional propriamente dita, os quais ele denominou como “etiqueta em outras culturas”. O autor levantou 10 pontos a serem considerados na preparação, destacados a seguir:

1. Cumprimentos - Como as pessoas desse lugar se cumprimentam? Como se tratam? Qual a função dos cartões de visita?
2. Grau de formalidade - As pessoas se vestem e interagem de maneira formal ou informal?
3. Presentes - É de bom tom trocar presentes? Quais são apropriados? Quais seriam inapropriados?
4. Contato visual - É cortês olhar diretamente? É o que se espera?
5. Comportamento - Como agir? Descontraído ou formal?
6. Emoções - É de bom tom, grosseiro ou constrangedor demonstrar emoções?
7. Silêncio - É esperado, insultante ou respeitoso haver o silêncio?
8. Refeições - Como agir durante um jantar? Há algum alimento que seja considerado tabu?

9. Linguagem corporal - É grosseiro algum gesto ou forma de linguagem corporal?
10. Pontualidade - Se espera a pontualidade ou as pessoas são mais flexíveis com o horário?

Esses questionamentos foram trazidos na presente pesquisa como forma de aporte e orientação no decorrer deste capítulo, correlacionando com as dimensões de Hofstede e procurando responder às perguntas acima.

Com o propósito de adequar o negociador brasileiro e embasá-lo com ferramentas que facilitem sua atuação, sem reforçar estereótipos ou preconceitos, as dimensões culturais de Hofstede se tornam aliadas nesse processo de preparação do negociador.

Assim, ao negociar com os sul-coreanos, deve-se ter em mente que eles tradicionalmente têm uma tendência a participarem dos eventos negociais bastante preparados, pois, de maneira geral, estudam a outra parte da negociação, e tendem a ser muito harmônicos, claros e estratégicos. Essa pode ser uma característica da dimensão de Hofstede de aversão à incerteza, na qual a Coreia apresenta um índice alto, e como dito anteriormente, reflete em uma sociedade que estuda e trabalha constantemente. Por outro lado, de acordo com Costa (2006) os brasileiros não têm uma preparação tão aprofundada, se comparados com os negociadores do país asiático. Culturalmente, mesmo tendo estabelecido previamente a data da negociação, os brasileiros tendem ao improviso e à flexibilidade.

Com relação aos cumprimentos, a saudação mais apropriada é o aperto de mãos seguido de uma ligeira inclinação de cabeça. De acordo com Locatelli (2020), é costume e um ato de respeito, a leve inclinação de cabeça ao chegar e ao sair. E ao se dirigir a eles o ideal é se referir de acordo com o cargo em seguida o sobrenome. Como por exemplo, Diretor Comercial Lee, reforçando a dimensão de Hofstede de distância de poder. No caso dos negociadores brasileiros, o cumprimento geralmente é o aperto de mão. Além disso, as reuniões podem ser acompanhadas por um “cafezinho”.

É interessante que se aprenda algumas palavras de saudação em coreano, como *annyeonghaseyo* (olá) ou *kamsahamnida* (obrigado), para que se demonstre o interesse em pesquisar sobre seu país e sua cultura. Esses pequenos gestos podem aliviar um pouco a tensão da primeira reunião.

Durante as apresentações, o cartão de visitas é indispensável para os sul-coreanos e deve ser entregue com ambas as mãos e recebido da mesma maneira. De acordo com Bohrer (2014), no cartão de visitas, é importante conter o título e a forma como a pessoa deve ser dirigida para que se estabeleça o relacionamento com a linguagem correta.

Vale lembrar que o sobrenome vem na frente do primeiro nome. Além disso, é preciso também estar atento com documentos com datas, porque no país do leste asiático é escrito de forma diferente (ano/mês/dia) do Brasil.

De acordo com a etiqueta empresarial sul-coreana, entregar presentes é uma prática bem aceita e, é recomendado também que se deve entregá-lo com ambas as mãos ou com a mão esquerda apoiando a direita. Bohrer (2014) relata que é importante não assinar o cartão com a cor vermelha, porque pode ser visto como um ato de desrespeito.

Bohrer (2014) relata que em um primeiro contato, por uma questão de confiança, é importante que se tenha uma terceira parte para que sejam feitas as apresentações, porque os sul-coreanos tendem a dar preferência a negociações com pessoas que já tenham alguma ligação pessoal. Pode-se dizer que tal afirmação ocorre devido ao fato de que de acordo com a mesma autora (2017), de início, os negociadores desse país tendem a ficar mais ansiosos além de ter uma dificuldade em definir o que a mesma chamou de indicadores sociais-chaves. A partir dessa afirmação, observa-se a dimensão de indulgência versus restrição, na qual se apresenta uma sociedade de forma geral contida, por isso a importância das reuniões sociais informais antes de se ter a negociação propriamente dita.

Com o Confucionismo também presente nas negociações, há que se atentar para o termo *kibun*, que de acordo com Kugelmeier (2010), significa a “preservação perene da harmonia da pessoa e do lugar”, ou seja, é preciso ter muito cuidado como o que se fala, porque qualquer palavra mal interpretada pode pôr fim às negociações. Corroborando com Kugelmeier (2010), Locatelli (2020) afirma que os sul-coreanos têm a tendência de expor os seus pontos de vista evitando palavras assertivas, como por exemplo, dizer “não” diretamente. Dessa forma, é importante observar as entrelinhas do que for falado e levar em consideração que uma atitude agressiva não trará bons resultados para a negociação.

Os brasileiros não devem ficar surpresos se os negociadores do país do leste asiático perguntarem a mesma coisa repetidas vezes, de acordo com Bohrer (2014)

isso ocorre para que eles se assegurem que a outra parte da negociação entendeu o que ficou acordado entre as partes. Deve ter em mente que depois do que for acordado não é possível fazer modificações, um ponto em comum com os brasileiros, exceto se for de âmbito jurídico, Costa (2006) afirma que esses tipos de contrato costumam ser mudados constantemente pelos brasileiros.

Depois de familiarizados com a outra parte da negociação, pode-se dizer que os sul-coreanos tendem a mudar a sua postura. Para Bohrer (2014), eles costumam ser diretos quanto a dizer *não* nas negociações, se for um assunto mais delicado, eles tendem a convidar a terceira parte que os apresentou para tratar da discussão. No caso dos brasileiros, podem ser evasivos e usarem o que se denomina como “jeitinho brasileiro”, que de acordo com Sobral, Carvalho e Almeida (2007), é a maneira encontrada pelos brasileiros de burlar as regras e a burocracia. Costa (2006) afirma também que ao se negociar com brasileiros é preciso saber ler nas entrelinhas já que eles não são muito diretos nesse aspecto.

De acordo com Kugelmeier (2010), a lealdade é primordial para os sul-coreanos. O status, como relatado, também é muito importante, assim como os brasileiros em sua maioria tendem a gostar de respeitar a hierarquia. Um aspecto que é observado novamente nas dimensões indulgência versus restrição e distância de poder.

Os sul-coreanos tendem a prezar pela pontualidade (PROCOLOMBIA, 2016). E diante do que foi observado no decorrer deste trabalho, é preciso que haja uma relação de confiança, ou seja se torna difícil chegar a algum acordo com eles de início, porém depois que essa parceria se firma, eles mantêm sua promessa até o fim da negociação. Já os brasileiros de uma maneira geral não são conhecidos por serem muito pontuais. Segundo Sobral, Carvalho e Almeida (2007), os brasileiros têm uma tendência a não cumprir a agenda rigorosamente.

Assegure-se de que eles compreendam sua opinião, mas de maneira sutil, porque se a pergunta for muito direta, eles podem se sentir ofendidos. De acordo com Volkema (1997, apud Sobral, Carvalho e Almeida, 2007), os brasileiros em sua maioria tendem a deixar a comunicação nas entrelinhas, o que é um fator positivo nessa negociação com os sul-coreanos.

Desse modo, um dos motivos das negociações com os sul-coreanos geralmente se prolongarem por mais tempo, é o fato deles optarem por conhecer melhor e estreitar o relacionamento com a outra parte que estão fazendo a

negociação. Por esta razão, é costume ter vários encontros informais para comer e beber.

Não se incomode se escutar os sul-coreanos sorvendo a sopa ruidosamente, nesse país de forma geral, não é má educação, pelo contrário, é sinal de que a comida está deliciosa. A bebida, *soju* (ou qualquer outra bebida alcóolica) geralmente é consumida com a mão cobrindo o copo se a pessoa está diante de um mais velho. Também se tem o costume dos coreanos servirem o copo do convidado primeiro e eles esperam que esse gesto seja retribuído logo em seguida. Deve-se atentar para as mãos (as duas mãos posicionadas no copo) na hora de oferecer a bebida.

No que se refere às roupas, os coreanos tendem a optar por vestimentas formais e com cores sóbrias, conforme defende Pereira (2020). Vale ressaltar que em alguns lugares do leste asiático, há o costume de se tirar os sapatos (restaurantes tradicionais, karaokês e casas). Os brasileiros em sua maioria também apreciam reuniões que se estendam a lugares menos formais. A diferença deles é que geralmente paga a conta quem convida para sair, no caso dos coreanos eles intercalam quem vai pagar, independente de quem convidou. Pode-se dizer que esses aspectos são caracterizados pela dimensão cultural de individualismo versus coletivismo, como visto anteriormente, ambas sociedades têm tendências ao coletivismo.

Conforme o que foi percebido de acordo com as dimensões culturais de Hofstede, os sul-coreanos têm uma tendência a ser mais estrategistas, e por outro lado, os negociadores do Brasil de maneira geral são otimistas e mais flexíveis, além disso, gostam de arriscar nas negociações e tendem a evitar qualquer conflito, tensões ou confrontos diretos que possam surgir.

Costa (2006) relata que os brasileiros preferem realizar negociações do tipo cooperativa (ganha-ganha). Sobre os sul-coreanos, não foi encontrado o tipo de negociação que eles preferem, porém é sabido que sociedades que negociam com vistas a manter uma relação estreita (como no caso dos negociadores do país asiático) com a outra parte depois de finalizada a negociação, tendem a preferir o modelo ganha-ganha.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como proposta analisar as culturas brasileiras e sul-coreanas de acordo com as dimensões culturais de Hofstede e a partir desse estudo, discutir as diferenças existentes entre estas sociedades, com base nos objetivos traçados.

O primeiro capítulo relata os aspectos gerais sobre o país sul-coreano, mostrando as relações comerciais entre o Brasil e a Coreia, os produtos que ambos os países exportam entre si. Também traça um breve perfil sobre a população de uma forma geral e temas gerais da sociedade como taxa de natalidade, tecnologia, transporte e trata de alguns momentos históricos do país do leste asiático. Todo este levantamento foi feito com vistas a um melhor entendimento sobre o país e pôde-se observar que esta sociedade já esteve em um patamar econômico muito similar ao do Brasil, porém conseguiu se reerguer e atualmente está entre os países mais desenvolvidos economicamente do mundo.

O segundo capítulo esclarece conceitos sobre cultura e em seguida, discorre sobre as dimensões culturais de Hofstede, explanando cada dimensão. Em seguida, as dimensões foram aplicadas ao contexto da Coreia do Sul para serem analisadas juntamente com o Brasil no terceiro capítulo.

O capítulo seguinte, antes de pontuar as diferenças culturais entre os dois países estudados, conceitua negociação e suas duas formas principais. Além disso, também pôde se perceber que independente do país, existem alguns questionamentos que podem ser feitos para que o negociador tenha mais possibilidade de êxito em sua atuação.

Assim, após esse estudo pode-se afirmar que mesmo com algumas diferenças culturais, é possível ampliar as possibilidades de compreensão das características de cada país e para que a negociação possa progredir e alcançar resultados. Algo que pode ser observado é que em ambos os países predomina um perfil de negociações do tipo ganha-ganha.

Outro detalhe que é importante frisar, é o fato de os sul-coreanos tenderem a ser mais estratégicos, conhecerem melhor seu oponente e não deixarem espaço para o imprevisto. Os detalhes parecem não passar despercebidos para os negociadores sul-coreanos. Por outro lado, é importante atentar que possivelmente os negociadores brasileiros apresentem um grau de risco mais elevado.

Outro aspecto a ser observado na cultura sul-coreana é a pontualidade e isso deve ser levado muito a sério nas negociações com esse país.

Além disso, é curioso ver como uma sociedade tão moderna e altamente tecnológica como a Coreia do Sul, consegue preservar tradições milenares. É importante que o negociador brasileiro observe esse fato.

Para finalizar, o que se almejou com este trabalho foi desenvolver um estudo que servisse de facilitador ao negociador internacional brasileiro e que lhe permitisse entender de forma prática como agir diante de certas situações colocadas ao se negociar com os sul-coreanos.

REFERÊNCIAS

APEXBRASIL - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Coreia do Sul Perfil e Oportunidades Comerciais**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Content/imagens/6684b748-4d74-465e-aa70-e80cbca4f9c9.pdf>>. Acesso em: 9 de dez. de 2019.

BARRA, Mario Augusto. M. O. **“Coreia do Sul 1979 - 1984 Um caso Bem-Sucedido de Estabilização Econômica”**. São Paulo, 1993. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5450/1199400277.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 4 de nov. de 2019.

BBC. **A preocupação na Coreia do Sul pelo 1º ano com mais mortes que nascimentos na história**. 2021. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55560659>>. Acesso em: 6 de mar. de 2021.

BOCCATO, Vera Regina C. **Metodologia da Pesquisa Bibliográfica na Área Odontológica e o Artigo Científico Como Forma de Comunicação**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf>. Acesso em: 3 de jun. de 2021.

BOHRER, Cecilia. BrazilKorea. **Etiqueta Coreana: Cartões de visita**. 2014. Disponível em: <<https://www.brazilkorea.com.br/etiqueta-coreana-cartoes-de-visita/>>. Acesso em: 2 de jun. de 2021.

BOHRER, Cecilia. BrazilKorea. **Etiqueta Coreana: presentes**. 2014. Disponível em: <<https://www.brazilkorea.com.br/etiqueta-coreana-presentes/>>. Acesso em: 2 de jun. de 2021.

BOHRER, Cecilia. BrazilKorea. **Etiqueta Coreana: Relacionamentos e comunicação de negócios**. 2014. Disponível em: <<https://www.brazilkorea.com.br/etiqueta-coreana-relacionamentos-e-comunicacao-de-negocios/>>. Acesso em: 2 de jun. de 2021.

BOHRER, Cecilia. BrazilKorea. **Etiqueta Coreana: os códigos do mercado empresarial**. 2017. Disponível em: <<https://www.brazilkorea.com.br/mercado-empresarial-coreano/>>. Acesso em: 2 de jun. de 2021.

BONA, André. **Confucionismo: Entenda essa filosofia asiática que promove o aperfeiçoamento pessoal**. 2019. Disponível em: <<https://andrebona.com.br/confucionismo-entenda-essa-filosofia-asiatica-que-promove-o-aperfeicoamento-pessoal/>>. Acesso em: 28 de mai. de 2021.

CARVALHAL, Eugênio R. **Estilos, comportamentos e práticas de influência dos negociadores do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3841>>. Acesso: 8 de mar. de 2021.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The World Factbook**. 2017. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/print_2107.html>. Acesso em: 11 de dez. de 2019.

COSTA, Camilla Rezende. **A Importância Estratégica dos Chaebols no Desenvolvimento da Coreia do Sul**. Santa Catarina, 2015. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Camilla%20Rezende%20da%20Costa.pdf>>. Acesso em: 4 de nov. de 2019.

COSTA, Ligia Maura. **Negociação à brasileira**. 2006. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol5-num4-2006/negociacao-brasileira>>. Acesso em: 9 de mar. de 2021.

CUNHA, André Moreira; BICHARA, Julimar da Silva. **A Coreia do Sul e o Desafio da Integração Econômica da Região da Ásia-Pacífico**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rpe/article/view/7444/5434>>. Acesso em: 11 de dez. de 2019.

DISARO, Alexandre. **Transporte Público - tudo sobre o metrô de Seul**. 2015. Disponível em: <<http://www.viveraviagem.com.br/metro-de-seul/>>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

Escola Britannica. **Coreia do Sul**. 2010. Disponível em: <<https://escola.britannica.com.br/artigo/Coreia-do-Sul/481674>>. Acesso em: 3 de jun. de 2021.

FLORIANI, Dinorá Eliete. **A Cultura Nacional e as Negociações Internacionais: Um Comparativo Entre Executivos Brasileiros e Italianos**. 2002. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4282/000349477.pdf>>. Acesso em: 8 de mar. de 2021.

GUEDES, Maria Julia. **Guerra da Coreia: entenda o primeiro conflito armado da Guerra Fria**. 2020. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/guerra-da-coreia/>>. Acesso em: 7 de mar. de 2021.

GROSSI, Diego. **A Revolução Coreana entre a questão nacional e o marxismo: o Zuche e a construção de um projeto patriótico na Coreia Socialista**. 2015. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/historiar/article/download/4676/5332>>. Acesso em: 11 de dez. de 2019.

HAGEMANN, Felipe Sperandio. **Negociações Internacionais: Entendendo Fatores Culturais Para Negociar Com a Índia**. 2018. Disponível em: <<https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5801/FELIPE%20SPERANDIO%20HAGEMANN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 9 de mar. de 2021.

HOFFMANN, Guilherme. **Negociaciones interculturales en América Latina: ¿cómo tratar con diferentes costumbres e identidades nacionales?**. 2013.

Disponível em: <<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/34982>>. Acesso em: 8 de mar. de 2021

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

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3 ed. McGraw-Hill Education, 2010.

HOFSTEDE INSIGHTS. 2021. Disponível em: <<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>>. Acesso em: 8 de mar. de 2021.

HOFSTEDE INSIGHTS. 2021. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/south-korea/>>. Acesso em: 4 de jun. de 2021.

HOFSTEDE INSIGHTS. 2021. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,south-korea/>>. Acesso em: 4 de jun. de 2021.

IMMICH, Marina. **Perfil do Negociador Colombiano: Uma Análise dos Parceiros Comerciais da Indústria Brasileira**. 2017. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1763/1/2017Marinalmmich.pdf>>. Acesso em: 8 de mar. 2021.

JUNG, Suk-ye. **South Korea Expected to Rise in GDP Ranking**. 2020. Disponível em: <<http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=50268>>. Acesso em: 07 de mar. de 2021.

KUGELMEIER, Werner. **A etiqueta nos negócios internacionais: um jogo de diversidade multicultural**. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-etiqueta-nos-negocios-internacionais-um-jogo-de-diversidade-multicultural>>. Acesso em: 2 de jun. 2021.

LEE, Jiyeun. **Taxa de natalidade da Coreia do Sul segue como a menor do mundo**. 2019. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2019/08/28/taxa-de-natalidade-da-coreia-do-sul-segue-como-a-menor-do-mundo.htm>>. Acesso em: 6 de mar. de 2021.

LIMA, Uallace Moreira. **Desenvolvimento capitalista e inserção externa na Coréia do Sul: A economia política da diversificação industrial e do comércio exterior de bens de capital (1974-1989)**. 2013. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/286062/1/Lima_UallaceMoreira_D.pdf>. Acesso em: 6 de dez. de 2019.

LOCATELLI, Luísa. **O Que Saber Antes de Fazer Negócios Com os Sul-coreanos [Moderna Joseon]**. 2020. Disponível em: <<https://www.koreapost.com.br/conheca-a-coreia/sociedade/o-que-saber-antes-de-fazer-negocios-com-os-sul-coreanos-moderna-joseon/>>. Acesso em: 2 de jun. de 2021.

MASIERO, Gilmar. **A Economia Coreana: Características Estruturais***. 2000. Disponível em: <<https://www.pucsp.br/geap/artigos/art6.PDF>>. Acesso em: 4 de nov. de 2019.

MATTOS, Thiago. **Ásia: novas fronteiras do comércio exterior do Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://funcex.org.br/info/asia-novas-fronteiras-do-comercio-exterior-do-brasil>>. Acesso em: 5 de jun. de 2021.

MEDEIROS, Felipe Lima. **Brasil e Coreia do Sul – Comparação dos modelos de crescimento e endividamento dos anos 1970**. 2012. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1791/1/FLMedeiros.pdf>>. Acesso em: 11 de dez. de 2019.

MEIRELES, Pâmela. **Como se locomover em Seul: transporte na Coreia do Sul**. 2019. Disponível em: <<https://www.queroviajarmais.com/como-se-locomover-em-seul/>>. Acesso em: 6 de mar. de 2021.

MENDES, Ana Laura R. et al. **Coreia do Sul: Comunidade e Governo em Prol do Ensino de Qualidade**. 2012. Disponível em: <http://revistapandorabrasil.com/revista_pandora/educacao_comparada/coreia_do_sul.pdf>. Acesso em: 9 de mar. de 2021.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. 2020. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>>. Acesso em: 3 de jun. de 2021.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Brasil-Coreia do Sul – Comemoração dos 60 anos de relações diplomáticas**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/mre/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/2019/brasil-republica-da-coreia-comemoracao-dos-60-anos-de-relacoes-diplomaticas-2>. Acesso em: 5 de mar. de 2021.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Coreia do Sul**. 2020. Disponível em: <http://seul.itamaraty.gov.br/pt-br/coreia_do_sul.xml>. Acesso em: 3 de jun. de 2021.

MOTA, Bernardo. **Condicionantes culturais e históricas das reformas económicas pós-crise asiática : o caso da Coreia do Sul**. 1999. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2079>>. Acesso em: 9 de mar. de 2021.

OLIVEIRA, Henrique Altemani. **Os Blocos Asiáticos e o Relacionamento Brasil-Ásia**. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n1/12129.pdf>>. Acesso em: 18 de nov. de 2019.

OLIVEIRA, Henrique Altemani. **A Península Coreana: Proposições para Mudanças**. 2005. Disponível em: <<http://www4.pucsp.br/geap/coordenador/peninsulacoreana.PDF>>. Acesso em: 6 de dez. de 2019.

PEREIRA, Caroline. **9 Grandes Diferenças Culturais de Empresas Coreanas**. 2020. Disponível em: <<https://www.koreapost.com.br/conheca-a-coreia/cultura/9->

grandes-diferencas-culturais-de-empresas-coreanas/>. Acesso em: 4 de jun. de 2021.

PONTES, Nádia. **Entenda como a Coreia do Sul passou da miséria à potência tecnológica**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/o-futuro-das-cidades/2015/noticia/2015/12/entenda-como-coreia-do-sul-passou-da-miseria-potencia-tecnologica-.html>>. Acesso em: 6 de dez. de 2019.

PRESSE, France. **Coreia do Sul antecipa lançamento da rede 5G e é 1º país a oferecer a tecnologia**. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/04/04/coreia-do-sul-antecipa-lancamento-da-rede-5g-e-e-1o-pais-a-oferecer-a-tecnologia.ghtml>>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

PROCOLOMBIA. **Así se debe negociar con los empresarios coreanos**. 2016. Disponível em: <<https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/asi-se-debe-negociar-con-los-empresarios-coreanos>>. Acesso em: 6 de jun. de 2021.

RODRIGUES, Maria Cecília P. **Coreia do Sul: Industrialização e desenvolvimento social**. 1991. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rce/article/view/54850/53544>>. Acesso em: 6 de dez. de 2019.

ROMILDO, José. **Brasil pode ser aliado de peso da Coreia do Sul, diz ex-embaixador**. 2019. Disponível em: <<https://exame.com/brasil/brasil-pode-ser-aliado-de-peso-da-coreia-do-sul-diz-ex-embaixador/>>. Acesso em: 5 de dez. de 2019.

SANTANDER TRADE MARKETS. **Economia da Coreia do Sul**. 2021. Disponível em: <<https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/coreia-do-sul/economia>>. Acesso em: 20 de abr. de 2021.

SEBENIUS, James K. **Como negociar através das fronteiras**. 2002. Disponível em: <<https://silo.tips/download/como-negociar-atraves-das-fronteiras>>. Acesso em: 9 de mar. de 2021.

SENHORAS, Elói M.; FERREIRA, Rita de Cássia O. **A Guerra da Coreia vista após sessenta anos de Armistício (1953-2013)**. 2013. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/conjglobal/article/view/34618/21446>>. Acesso em: 4 de nov. de 2019.

SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT. **Free Public Wi-Fi Throughout Seoul**. 2019. Disponível em: <<http://english.seoul.go.kr/free-public-wi-fi-throughout-seoul/>>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT. **Seoul designated as UNESCO Creative City for design**. 2010. Disponível em: <<http://english.seoul.go.kr/seoul-designated-as-unesco-creative-city-for-design/>>. Acesso em: 5 de jun. de 2021.

SHELL, Richard. **Negociação: entre o xadrez e o pôquer**. 2002. Disponível em: <<https://monitormercantil.com.br/negociauo-entre-o-xadrez-e-o-puquer/>>. Acesso em: 28 de mai. de 2021.

SICSÚ, Abraham Benzaquen. **Política Científica e Tecnológica: No Japão, Coréia do Sul e Israel**. (1989). Disponível em: <https://www.cetem.gov.br/series/serie-estudos-e-documentos/item/download/236_ef3a5fc1531eee24a74cd293437d95a1>. Acesso em: 8 de mar. de 2021.

SOBRAL, Filipe; CARVALHAL, Eugênio; ALMEIDA, Filipe. **O estilo brasileiro de negociar**. Portugal, 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539107004.pdf>>. Acesso em: 4 de jun. de 2021.

SUKUP, Viktor. **Coréia - “Tigre” em turbulências, mistérios no norte**. Revista Brasileira de Política Internacional. Brasília, 2009. Disponível: <<https://www.redalyc.org/pdf/358/35814269005.pdf>>. Acesso em: 4 de nov. de 2019.

TEIXEIRA, Alexsandra. **Fatores de sucesso da educação sul-coreana**. 2018. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNILASALLE_b2f5bba056692e4d49ebb59b04571744>. Acesso em: 9 de mar. de 2021.

TEIXEIRA, Alessandra; FIALHO, Francisco Antonio P.; SILVA, Rafael Fernandes T. **A negociação, o negociador e o perfil psicológico: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Martinelli e Almeida (2009) , Hirata (2007) e Jung em Keirsey-Bates (1984)**. 2011. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/educa/pucrs/Aula/1204/Artigo+para+leitura.pdf>>. Acesso em: 9 de mar. de 2021.

TOUSSAINT, Eric. **Coreia do Sul e o milagre desvendado**. 2020. Disponível em: <<https://www.cadtm.org/Coreia-do-Sul-e-o-milagre-desvendado>>. Acesso em: 7 de mar. de 2021.

WORLDOMETERS. **South Korea Population (LIVE)**. 2021. Disponível em: <<https://www.worldometers.info/world-population/south-korea-population/>>. Acesso em: 3 de jun. de 2021.

VIANA, Letícia Soares; BORGES, Shalon Rocha. **Las características y el perfil de un negociador eficaz**. In: C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA, n. 4, p. 130-139 , Bahia, 2015. Disponível em: <http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4_artigo10.pdf>. Acesso em: 9 de mar. de 2021.