

Estudo dos Principais Estilos de Negociação Adotados Por Gestores de Micro e Pequenas Empresas Varejistas

Vagner Rosalem

Antônio Carlos Dos Santos

Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí - CEFET

Resumo:

O ambiente contemporâneo em que as organizações de todos os portes e segmentos de mercado estão inseridas é caracterizado pela alta competição. As micro e pequenas empresas em específico estão muito expostas à existência ou não de habilidades de negociação dentre seus gestores, que normalmente são seus proprietários e que tomam as principais decisões e efetuam as principais negociações. Esta pesquisa qualitativa efetuada junto a trezentos e oitenta micro e pequenos empresários atuantes à frente de seus empreendimentos a pelo menos três anos, procurou buscar relação entre o estilo de negociação utilizado por estes, e o sucesso ou insucesso de seus empreendimentos. Constatou-se que o estilo de negociador catalisador, é maioria. É possível que pelo fato deste tipo de negociador ter um perfil dominante, e influenciar mais as pessoas envolvidas em um processo de negociação, ele obtenha um número maior de sucessos em suas negociações, o que provocaria uma melhor performance de seu empreendimento em relação à grande maioria no mercado.

Palavras Chave: negociação, micro empresas, gestão

1. INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações contemporâneas apresenta-se cada vez mais desafiador. Uma importante característica ambiental é o fenômeno da globalização, o qual parece acelerar o movimento das empresas de todos os segmentos e portes em todos os sentidos.

Saber negociar neste ambiente global passa a ser uma característica essencial, uma vez que as mudanças advindas da globalização modificam as estruturas, os processos e a cultura das organizações e dos mercados.

A negociação neste contexto globalizado vem a ser um fenômeno organizacional presente em todos os momentos, na organização e na vida, seja nas relações comerciais, entre patrão/empregado, entre sindicatos, entre chefe/subordinado, entre empresas ou entre duas pessoas de uma mesma família.

Paralelo a esta constatação, estatisticamente está provado que no Brasil, a taxa de “mortalidade empresarial” entre micro e pequenas empresas é alta e que esse segmento empresarial é o seu maior gerador de empregos.

Este importante segmento econômico tem normalmente à frente destas micro e pequenas empresas, seu proprietário como seu gestor maior, tomando as decisões mais importantes, efetuando as negociações estratégicas e vitais para o bom desempenho e até mesmo a sobrevivência destes empreendimentos.

Dentro desta perspectiva, convém indagar se os estilos de negociação adotados por estes proprietários/gestores, têm alguma influência sobre o bom desempenho ou até a alta taxa de mortalidade constatada no segmento.

Para tal, buscou-se neste trabalho estudar uma amostra composta por micro e pequenos empresários, atuantes como varejistas no setor alimentício. Adotou-se como forma de reconhecimento dos estilos de cada negociador, o modelo de questionário proposto por Wanderley (1998), em seu livro *Negociação Total*, e como definição de padrão de bom desempenho dentro do segmento em questão, empresas com mais de três anos de atuação, pelo fato de que a grande maioria destas encerra suas atividades com menos tempo que este. Assim sendo, admitiu-se na amostragem, empresas com mais de três anos de atuação, em conformidade com a bibliografia sobre o assunto.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

De acordo com Guimarães (1990) e Leone (1991), existem diversas maneiras para definir-se uma pequena empresa. Existem formas qualitativas e quantitativas, que podem variar dentro de um mesmo país, ou numa mesma região.

Segundo Guimarães (1990), existe uma série de aspectos qualitativos que podem ser analisados para se obter a classificação de pequenas empresas, dentre eles: baixa especialização, dificuldades para obtenção de créditos, baixa tecnologia, sistemas contábeis pouco confiáveis, etc. Já no aspecto quantitativo, o autor menciona exemplos como: capital social registrado, faturamento anual, quantidade produzida, entre outros.

O uso isolado ou combinado desses parâmetros quantitativos permite uma definição objetiva, mas oferece dificuldades de natureza prática para a fixação dos limites de tamanho, pois variam em função de regiões ou até mesmo de ramo de atividade da empresa (Bortoli Neto, 1980).

Na visão de Drucker (1981), o tamanho de uma empresa não modifica sua natureza ou os princípios de sua administração, contudo seu tamanho afeta nitidamente sua estrutura administrativa, portanto, sendo o número de funcionários o único critério de confiança para se mensurar seu tamanho.

Utilizou-se neste trabalho, critérios oficiais para a classificação das empresas, que se dividem de acordo com seu porte em micro, pequenas, médias e grandes empresas.

O SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas adota como referencial para esta classificação, o número de empregados das empresas para efeito de análises em seus programas de acessória, conforme quadro a seguir:

Porte	Setor	
	Comércio e Serviços	Indústria
Micro Empresa (ME)	até 09 empregados	até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	de 10 a 49 empregados	de 20 a 99 empregados

Quadro I- Classificação de MPE

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2000)

O governo federal, para esta classificação, considera o faturamento bruto anual das empresas e considera o estatuto das micro empresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), para fins de enquadramento nos programas governamentais de apoio.

No Brasil, há as definições do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e do SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que usam o critério da receita bruta anual, além dos critérios utilizados pela RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais) e pelo SEBRAE, nos quais o tamanho é definido pelo número de empregados:

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Estatuto PME			
Receita Bruta Anual	R\$244.000,00	R\$1.200.000,00	---
Simples			
Receita Bruta Anual	R\$120.000,00	R\$1.200.000,00	---
RAIS/TEM			
Número de Empregados	0-19	20-99	100-499
SEBRAE			
Indústria	0-19	20-99	100-499
SEBRAE			
Comércio e Serviços	0-9	10-49	50-99

Quadro II- Classificação de empresas

Fonte: RAIS/TEM Lei nº 9.317/96 e IN SRF nº 034/01 Lei nº 9.841/99

O principal problema de classificação de uma empresa como de pequeno porte, utilizando o fator número de empregados, é que pode ocorrer uma falta de proporção entre o faturamento da empresa e o número de empregados, pois uma empresa pode possuir poucos empregados e apresentar faturamento anual elevado (Beraldi, 2001).

2.2 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 freqüente, porém, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste.

Num sentido secundário, que é exatamente o oposto do que se verifica na morfologia da palavra e que também se manifesta no português, o termo está associado também a estratégia ou truque para ganhar dinheiro com facilidade, oportunidade. No inglês, o termo equivalente *negociate* tem apenas o significado de transação comercial. Neste sentido, negociação é o ato de negociar, transacionar.

O tema negociação vem sendo objeto de estudo e grande debate no meio acadêmico. Diversos autores trazem diversas definições para o assunto, sendo que estas definições variam de acordo com o efetivo objetivo adotado em cada abordagem.

Cohen (1980) argumenta que a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa, isso se considerarmos a negociação voltada exclusivamente para a obtenção de vantagem unilateral.

Já adotando uma visão pluralista, Fisher & Ury (1985) dizem que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.

Nesta mesma linha de raciocínio, Acuff (1993) argumenta que negociação é o processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades.

Nos dizeres de Nierenberg (1981), negociação é uma atividade que *“pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”*.

Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas conversarem. A negociação como filosofia implica a aceitação dos valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direitos humanos e justiça social, bem como os pressupostos de responsabilização dos resultados (Matos, 1989).

Pollan & Levine (1994) afirmam que a negociação é uma das habilidades mais importantes para se tornar bem sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios.

A visão mais recente sobre o tema, trazida por Martinelli (2002), nos leva a refletir sobre a eficácia de uma negociação onde somente uma das partes envolvidas ganhe. Uma grande linha de pensamento, baseada em uma visão sistêmica, nos aponta que quando todas as partes envolvidas em uma negociação saem satisfeitas, o que é conhecido como negociação ganha-ganha, as chances de novas negociações existirem e gerarem novos frutos para estas partes é muito maior.

2.3. ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

São várias as abordagens adotadas para se verificar os estilos de negociação, sendo que podemos apresentar as baseadas no modelo de personalidade desenvolvido por Carl Jung, que dava ênfase aos impulsos que dirigem nossas ações.

2.3.1. CLASSIFICAÇÃO DE SPARKS

Sparks (1992), diz que este modelo é útil para o negociador e se divide em quatro estilos básicos usados por oponentes. Cada estilo se baseia em um conjunto de suposições, em geral dois impulsos, que agem em comum para criar esse conjunto de suposições sobre a outra parte:

Controle: impulso para dominar e governar outros; crença na correção da rivalidade direta e desenfreada;

Desconsideração: impulso para rebaixar os outros; crença de que a tolerância passiva e a extrema atenção são da mais alta importância;

Deferência: impulso para deixar outros assumirem o comando; crença de que o desinteresse ou a impaciência têm o mais alto valor;

Confiança: impulso para incluir outros como parceiros no trabalho; crença de que o melhor é a colaboração.

Para o autor, os quatro estilos básicos do modelo de Jung são os seguintes:

- Estilo restritivo: o controle combina-se com a desconsideração para formar a suposição de que os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados. Dessa forma, eles não são cooperativos. Esses negociadores esperam que as pessoas ajam em seu próprio interesse.
- Estilo ardiloso: a desconsideração combina-se com a deferência para formar a suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos à distância, pois representam uma fonte de problemas. A idéia é de que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações de outros. Seu objetivo principal é o de sobreviver á negociação e manter seu status quo.
- Estilo amigável: a deferência e a confiança combinadas formam a suposição de que os negociadores na sua maioria são cooperativos e até simpáticos. O objetivo principal de um negociador com estilo amigável é manter o relacionamento com o seu oponente, independente do desfecho da negociação.
- Estilo confrontador: a confiança e o controle se combinam para formar a suposição de que os negociadores procuram a equidade. Eles apreciam a necessidade de contestar as questões, enquanto trabalham mutuamente para chegar a um acordo sólido. Sua opinião é que as pessoas irão colaborar ao invés de obstruir. O objetivo do oponente de estilo confrontador é o melhor acordo global nas circunstâncias dadas.

Ainda segundo o autor, o estilo restritivo e o estilo confrontador são iniciadores, ao passo que o ardiloso e o amigável, são, na sua maioria, reativos. Os oponentes de estilo restritivo e os de estilo confrontador têm, normalmente, o número mais alto de acordos, enquanto que os oponentes de estilo ardiloso e amigável são menos produtivos.

2.3.2. CLASSIFICAÇÃO DE GOTTSCHALK

Por sua vez, Gottschalk (1974) define estilo de negociação como “a descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negociação”, e seleciona quatro estilos de negociação, cada um com vários componentes: estilo duro, estilo caloroso, estilo dos números e estilo negociador.

- Estilo duro: é dominante, agressivo e orientado para o poder. Estabelece posições firmes e claras, aceita assumir riscos, é dinâmico e procura manter o controle da situação. Dentre seus pontos fracos pode-se citar uma visão de curto prazo, inflexível, coercivo, agressivo, não permite que outros do grupo contribuam e procura impor seus pontos de vista.
- Estilo caloroso: é apoiador, compreensivo, colaborador e orientado para as pessoas. Sua base de poder vem de baixo, é paciente, calmo e otimista. Alguns de seus pontos fracos são: incapaz de dizer não, não estabelece claramente suas intenções, tende a reclamar muito quando surgem problemas e é muito dependente dos outros.
- Estilo dos números: trate-se de um estilo analítico, conservador, reservado e orientado para as questões. É persistente e paciente, bem preparado e executa bem suas tarefas, prático e confiante nas suas habilidades analíticas. Seu lado negativo é o de ter dificuldade para lidar com as emoções, não imaginativo, inflexível e obsessivo, pessimista e prisioneiro do passado, não toma decisões rápidas e perde-se nos detalhes.
- Estilo negociador: é flexível, compromissado e orientado para resultados. Não desiste facilmente, é jovial, charmoso e fácil de lidar. Aprecia negociar por meio de barreiras culturais e possui fala rápida. Seu lado negativo é que procura buscar o acordo a qualquer preço, é cheio dos compromissos e de difícil acesso, pode levar pessoas a caminhos errados, parece artificial e pouco sincero, é muito hábil apenas em algumas situações.

2.3.3. TIPOLOGIA DE KINSTON & ALGIE

Kinston & Algie (1989), apóiam-se numa visão mais sistêmica e apresentam sete perfis psicológicos para a tomada de decisão nas atividades dos executivos em suas funções gerenciais:

- Estilo racionalista: usa os objetivos e o futuro para determinar as ações presentes. São bem sucedidos no planejamento, em pesquisas operacionais e orçamentos. Não são indicados para problemas mal estruturados.
- Estilo Empírico: muito bom para lidar com situações já existentes, preocupa-se mais em explicar do que em realizar, está mais voltado para aumentar certeza e precisão do que para desenvolver staff em planejamento, indicado para academia ou consultoria. Tende a hostilizar mudanças e inovações, por alterarem os parâmetros básicos que determinam os fatos.
- Estilo pragmático: é o perfil mais apropriado aos empreendedores independentes, altos funcionários e políticos. Pode ser útil quando as preferências dos participantes são mal definidas e inconsistentes. Não serve para tratar holisticamente sistemas mal estruturados, nem quando os interesses próprios não são bem aceitos.

- Estilo dialético: aplicado quando os envolvidos têm dúvidas quanto à própria natureza do problema e os experts discordam fortemente quanto ao caminho a seguir. Pode também ser aplicado em situações complexas, em administração e planejamento e contextos sociopolíticos.
- Estilo sistêmico: parecem trabalhar implicitamente com uma abordagem sistêmica, guiados por uma compreensão não explicitada, preocupam-se com os fins últimos e suas relações com os meios. Podem ser aplicados em situações complexas e mal estruturadas, e tem atividades típicas como coordenador holístico e pesquisador sênior. Seu lado negativo é que dá atenção relativamente pequena a aspectos de certeza, informação, adequação e poderes de grupos.
- Estilo estruturalista: aplicado no estabelecimento da organização clara e procedimentos definidos. É um burocrata dedicado, cauteloso, confiável e eficiente. Num contexto geral opera impessoalmente, mas se preocupa quanto à capacitação pessoal de seus subordinados. Como pontos negativos: elitismo opressivo, demorado, mesquinho, censuras e abafamentos de inovações.
- Estilo intuitivo: parte da vida interior dos seres humanos. É um catalisador de apoio, normalmente encontrado na staff de grandes empresas, é um líder carismático. Em situações turbulentas, em vez de flexibilidade e imaginação, adota uma postura defensiva.

2.3.4. CLASSIFICAÇÃO DE MARCONDES

Marcondes (1993) baseia-se nas afirmações de Giles Amado da HEC-ISA, de que “negociar é saber adaptar-se ao ambiente”. “A evolução e a mudança são consequentemente, os eixos diretivos da negociação”.

Giles Amado considera que os comportamentos do negociador têm duas determinantes: uma direção e a outra polarização. Por direção entende-se o sentido em que se desenrola a negociação. O ato de negociar, por se tratar de uma forma de comunicação, pode ser afetado por ruídos e em uma situação onde envolva três ou mais pessoas no processo de negociação, aumenta muito a possibilidade de uma polarização das mensagens ou mesmo um bloqueio de comunicação entre interlocutores.

Para Marcondes (1993), não existe comportamentos mágicos que possam evitar a polarização e classifica os estilos de negociação em cinco tipos:

- Estilo afirmação: o negociador alcança seus objetivos usando assertividade. Normalmente faz conhecer seus desejos e expectativas, explica suas condições para negociar, emiti julgamento de valor sobre o outro. Traz como resultado ótimo uma negociação transparente, mas seus comportamentos afirmativos e extremos, trazem mais perdas do que ganhos.
- Estilo persuasão: se caracteriza pelo uso de informação e raciocínio para que o negociador alcance seus objetivos. Os comportamentos típicos desse estilo são o de fazer sugestões, apresentar propostas, argumentar, justificar a partir de dados e fatos.
- Estilo ligação: caracterizado pelo uso da empatia para compreender os objetivos do outro. Comporta-se tipicamente demonstrando apoio ao outro, pedindo sugestões e opiniões, dando importância a colocações e sentimentos do outro e procurando pontos de acordo.

- Estilo atração: caracterizado por um conjunto de comportamentos que levam a um envolvimento do interlocutor, que pode ser obtidos estimulando e motivando o outro, elevando o moral, influenciando o outro com seu próprio comportamento, reconhecendo os seus erros e limitações e enfatizando atributos e qualidades do outro.
- Estilo destensão: buscar a convergência em uma negociação não significa negar o conflito, mas sim circunscrevê-lo. Numa situação de ataques pessoais, irritação e desconfiança, que levam a um desvio crítico da discussão, o negociador pode destacar com clareza os pontos do desacordo, focar novamente o debate sobre os pontos de interesse, falar de elementos definidos com transparência para restabelecer a confiança. Assim, buscar a convergência significa “destensionar”.

2.3.5. CLASSIFICAÇÃO DE WANDERLEY

Segundo Wanderley (1998), as pessoas podem ser agrupadas em quatro estilos básicos, definidos a partir de pares de características. O primeiro par é o dominante-condescendente e o segundo, o formal-informal. Assim algumas pessoas podem ser:

- Dominantes, assertivas, incisivas, rápidas, diretas, dispostas a correr mais riscos e se expor mais.
- Condescendentes, ponderadas, indiretas, mais lentas e dispostas a correr menos riscos.
- Formais, lógicas, racionais, e mais centradas em si mesmas.
- Informais, emocionais, mais voltadas para fora, para outras pessoas.

Da combinação desses dois pares de características resultam os quatro estilos comportamentais:

- Catalisador (dominante – informal): também chamado de influenciador, expressivo, indutor e sociável.
- Apoiador (informal – condescendente): também conhecido por cordial, afável e estável.
- Analítico (formal – condescendente): também denominado metódico, complacente e escrupuloso.
- Controlador (dominante – formal): também designado por dirigente, diretivo e realizador.

O autor apresenta no quadro a seguir uma série de características relevantes da cada estilo:

Características e Comportamentos dos Quatro Estilos				
Dimensões	Catalisador	Apoiador	Analítico	Controlador
Necessidade Dominante	Reconhecimento	Associação	Segurança	Realização
Metaprograma Principal	Associador	Extrovertido	Dissociador	Introvertido
Gosta e Valoriza (aproximação)	Ser notado, admirado e cumprimentos que recebe.	Atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido.	Segurança, perfeição, correção, e maior garantia.	Resultados, cumprimentos de metas, eficiência e controle.
Não gosta (afastamento)	Rotina e detalhes	Intolerância, impaciência, falta de harmonia.	Imprevisto e risco	Falta de objetividade e ineficiência
Temores (afastamento)	Desprestígio	Confrontos e conflitos	Surpresas e embaraços	Perda de domínio da situação
Para obter apoio (convencer alguém)	Persuade, usa habilidades sociais e novas idéias.	Busca relacionamentos, amigos e trabalha para o grupo	Procura aprofundar o conhecimento do assunto e especializa-se	Confia na ação e na eficiência
Para desenvolver os aspectos positivos do estilo, precisa aprender.	Autodisciplina e moderação	Autodeterminação e fixar metas	Ser mais rápido nas decisões e correr mais riscos	Escutar os outros e ter mais humildade

Quadro III – Características dos estilos dos negociadores

Fonte: Wanderley (1998)

3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo de verificar qual o estilo de negociação predominante dentre os micro e pequeno empresários, efetuou-se uma pesquisa qualitativa junto a uma amostra de conveniência.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa tem como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes em um determinado problema de pesquisa, a amostra geralmente se dá através de um pequeno número de casos (especialistas), não necessariamente representativos, e a coleta e análise de dados podem ser

não estruturadas e não estatísticas respectivamente, nos processos de categorização das variáveis e posteriores interpretações.

Especificamente foi aplicado questionário baseado em Wanderley (1998, p.110), em uma amostra de conveniência, composta por um grupo de 380 (trezentos e oitenta) proprietários e dirigentes de micro e pequenos varejos do setor alimentício (mini-mercados, mercadinhos, mercearias e mercados), na região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo, nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2006, que se enquadraram na condição básica de estarem à frente de seus empreendimentos a pelo menos três anos.

Foram entrevistados varejistas que estiveram a pelo menos três anos à frente de seus empreendimentos, por entender que tais varejistas já haviam passado pelo período crítico, em que segundo a literatura existente, mais de 90% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes de completarem três anos de existência. Testa forma partiu-se do pré-suposto de que se estes sobreviveram a este período inicial, obtiveram sucesso em seus empreendimentos.

O questionário trazia perguntas dispostas aos pares de características, para as quais o entrevistado responde atribuindo notas a ele mesmo, sendo que estas notas variam de 0,0 a 1,0. A somatória de cada par de perguntas não deve ser maior que 1,0 e também não são admitidas respostas de empate, ou seja, 0,5 e 0,5 para o mesmo par de perguntas.

Após a coleta das respostas aos questionários, foram tabulados os dados de acordo com a tabela apresentada em Wanderley (1998, p.111), apurando qual o estilo de negociação dominante em cada um dos entrevistados.

Estando os entrevistados devidamente classificados de acordo com o modelo proposto pelo autor, tabularam-se os resultados de forma a serem analisados de maneira estatística.

Assim buscou-se com a pesquisa identificar se existia ou não algum tipo de relação entre o estilo de negociação adotado por estes empresários, e o seu suposto êxito, uma vez que estavam fora do grande grupo formado pelos incluídos nos altos índices de mortalidade, ou seja, os que encerraram as atividades antes dos três anos de existência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário se dividia em duas partes: a primeira buscava analisar os entrevistados sobre as características do comportamento dominante e condescendente e a segunda sobre o comportamento formal e informal.

Os resultados apurados estão representados na tabela a seguir:

Perfil encontrado	No. De entrevistados	% sobre o total
Catalisador	220	57,89
Controlador	90	23,68
Apoiador	20	5,27
Analítico	50	13,16

Tabela 1- Estilos de negociadores encontrados na amostra
Fonte: Dados da pesquisa

- Catalisador: o metaprograma relativo ao eixo dominante é a aproximação, e em relação ao eixo informal é externo. Quando desenvolvido pelo lado positivo, o catalisador é otimista, entusiasta, auto-estimulante, persuasivo, emotivo e confiante, voltado para idéias e pessoas. Tem personalidade animada e costuma ser agradável e interessante, sabendo atrair as pessoas. É criativo, empreendedor, espontâneo, entusiasta e persuasivo.

Quando desenvolvido pelo lado negativo, o catalisador é superficial, exclusivista, impulsivo, difícil de crer e inconstante. Tende a exagerar as coisas, em suas afirmações, não cumprir o que promete traçar metas irrealizáveis e vender a si mesmo em demasia. Sob tensão fala alto, se agita e explode.

- Apoiador: o metaprograma relativo ao eixo informal é o externo, e o relativo ao eixo condescendente é o de afastamento. Afastamento é a tendência a agir para evitar alguma coisa. Quando desenvolvido positivamente, o apoiador é cordial, ponderado e paciente, agradável e moderado. Gosta de apoiar outras pessoas, é leal e de confiança. Não gosta de ferir nem magoar os outros. Sabe ouvir e tem bom relacionamento com quase todos.

Quando desenvolvido pelo lado negativo, o apoiador é dissimulado, perde tempo, evita conflitos, agrada em demasia, o que diz muitas vezes não é o que pensa, tem dificuldade de dizer não, é passivo e “levado na conversa”, por excesso de credulidade. Sob tensão concorda, mas depois não cumpre.

- Analítico: o metaprograma do eixo formal é o interno, que toma suas decisões com os elementos que tem dentro de si, sem buscar apoio em outras pessoas. O metaprograma do eixo condescendente é o afastamento. Quando desenvolvidos pelo lado positivo são precisos, caprichosos, organizados, sérios, cuidadosos, com elevados padrões e alta capacidade crítica. Têm habilidade para avaliar pessoas e situações. Buscam a perfeição.

Quando desenvolvem pelo lado negativo, são detalhistas, teimosos, maçantes, evasivos, escondem o jogo e não revelam as informações relevantes que possuem, são indecisos e procrastinadores. Adiam na esperança de fazer melhor. Sob tensão, calam-se e se retiram.

- Controlador: o metaprograma do eixo dominante é a aproximação e do eixo formal é o interno. Desenvolvidos positivamente, o estilo controlador é direto, objetivo, rápido, enérgico, autoconfiante, exigente, eficiente, decidido e responsável. Assume riscos calculados, dá mais importância aos resultados e ao controle do que aos relacionamentos.

Desenvolvido pelo lado negativo, é ignorante, intolerante, arrogante, prepotente, impaciente, insensível, adepto ao “doa a quem doer”. Tem baixa competência interpessoal e não se preocupa com as pessoas, que julga ser apenas recursos para realizar as tarefas. Faz julgamentos e é curto e grosso. Sob tensão, torna-se tirânico e faz ameaças.

5. CONCLUSÕES

A conclusão a ser feita é que o estilo catalisador é o majoritário entre os pesquisados. É possível que pelo fato deste tipo de negociador ter um perfil dominante, e influenciar mais as pessoas envolvidas em um processo de negociação, ele obtenha um número maior de sucessos em suas negociações, o que provocaria uma melhor performance de seu empreendimento em relação à grande maioria no mercado.

Convém lembrar, que pelo lado negativo, o negociador com perfil catalisador é superficial e impulsivo, tendendo a exagerar as coisas e conseqüentemente podendo expôr a riscos desnecessários a empresa que dirige.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. Nova York, American Management Association, 1993.

BERALDI, L.C., *Pequena empresa e tecnologia da informação: recomendações e roteiro de aplicação pra melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do pólo moveleiro de Mirassol –SP*. (Tese de Doutorado) PPGEM - Escola de Engenharia de São Carlos - USP, São Paulo, 2001.

BORTOLI NETO A. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*.(Dissertação de Mestrado), FEA - USP, São Paulo, 1980

COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8ª. Edição Rio de Janeiro, Record,1980

DRUCKER, P.F. *Prática de administração de empresas*. São Paulo, Pioneira, 1981.

FISHER, R. & URY, W. *Como chegar ao sim – A negociação de acordos sem concessões*, Rio de Janeiro, Imago, 1985.

GOTTSCHALK, A. *Cedep Teaching Notes*, 1974

GUIMARÃES, R. *Adaptabilidade das técnicas integradas de gestão da produção às pequenas e médias indústrias*. (Dissertação de Mestrado), PPGEM-UFSC, Santa Catarina, 1990.

KINSTON, W & ALGIE, J. “Seven distinctive paths to decision and action” in: *Systems Research*. Nova York e Londres, Plenum, 6, 1989

LEONE, N.M.de G., *A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E*. *Anais do XV ENANPAD*, Belo Horizonte, v.7, 1991.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. São Paulo: Makron Books, 2001.

MARTINELLI, D.P. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. Manole, São Paulo, 2002.

MATOS, Francisco Gomes de. *Negociação no trabalho: indicações práticas baseadas na experiência e na teoria*. Rio de Janeiro: CEDEG, 1983.

NIERENBERG, G.I. *The art of negotiating*. Simon & Schuster, 1981.

POLLAN, S. M. & LEVINE, M. *The total negotiator*. Nova York, Avon Books, 1994

PUGA, Fernando Pimentel. *Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan*. DEPEC/BNDES. Textos para Discussão nº 75. RJ, fev/2000.

SEBRAE, *O perfil da micro e pequena empresa do estado de São Paulo*. Estudos e Pesquisas. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br>, 2000.

SPARKS, D.B. *A dinâmica da negociação efetiva-como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. Nobel, 1992

WANDERLEY, José Augusto. *Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultado*. São Paulo, Ed. Gente, 1998