

Estilos de negociação - a maneira pessoal de realizar negócios internacionais

*Wagner Botelho Godinho
Juliana Maria Klüppel Macioski*

RESUMO

Avasta literatura sobre negociações internacionais tem indicado que a compreensão da cultura para a realização de transações internacionais é da mais elevada importância para vendedores e compradores no processo de negociação.

Este artigo se propõe a revisar a literatura sobre negociações internacionais e interpretar os resultados obtidos no sentido de obter uma classificação do estilo de negociação dos gerentes de diferentes nações, entre os quatro estilos básicos propostos por Junqueira e outros autores mencionados. Através dessa abordagem, as diferenças comportamentais reais entre as culturas podem ser supostas como estilos aprendidos, que devem ser levados em consideração antes dos gerentes e empresários brasileiros iniciarem as negociações internacionais.

1 INTRODUÇÃO

1.1 A importância das negociações internacionais

Não é raro encontrarmos na edição de um jornal de alcance nacional, inúmeros artigos que se referem às mais variadas formas de negociação. Nas escolas de negócios e de direito, novas disciplinas têm sido criadas contemplando o estudo das técnicas de influenciar as pessoas, ensinando os futuros profissionais a discutir preços, normas, cláusulas e acordos, a persuadir, a conceder, a intimidar e a blefar. Na prática, entretanto, os negociadores nem sempre trilham o caminho da ética e do entendimento, fatores indispensáveis à conquista e à manutenção de relações de longo prazo com os parceiros comerciais internacionais.

A negociação é visível em toda parte. Diariamente, as pessoas são confrontadas com ela, nos jornais e na televisão, no trabalho, nas compras e em casa, com a família, transformando-nos, segundo WOOD E COLSI (1997), numa civilização de negociadores.

Com o processo de globalização das economias, as negociações internacionais assumiram um papel relevante no destino das nações, reservando aos governos a participação em foros multilaterais para discussões de problemas, segundo SILVA (1999), em organismos reguladores de assuntos internacionais, como a Organização Mundial do Comércio, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial; em acordos regionais, como o Mercosul, em que se empenham Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai para a formação de um mercado comum para viabilização do livre fluxo de mercadorias, serviços e capitais; e em negócios bilaterais, quando organizações e governos dedicam-se a estabelecer parcerias comerciais, financeiras e políticas, em geral, para a conquista de interesses comuns.

Os negócios internacionais envolvem muito mais riscos que as transações domésticas, especialmente porque a moeda de denominação, as leis, normas e regulamentos, não se resumem aos limites das visões nacionais dos dois países envolvidos. Entretanto, o maior risco nas negociações é o da falta de entendimento com os negociadores internacionais, o risco imposto pela diversidade cultural, pelo conflito dos métodos de negociações, de personalidades, ou de estilos de negociação.

Entre as principais razões que levam os executivos a tornarem-se negociadores de nível internacional, segundo ACUFF (1998), estão a integração dos mercados que resultou na economia globalizada, especialmente a consolidação da União Européia, a reorganização do Leste Europeu, e a grande diversidade de acordos empresariais internacionais, como a formação de parcerias estratégicas (*joint ventures*), contratos de fabricação (*manufacturing*), contratos de licenciamento, projetos “chave-na-mão” (*turn-key*), contratos de gestão, acordos financeiros (inclusive *project finance*), convênios de pagamentos recíprocos, etc.

Além disso, os empresários estrangeiros, segundo ACUFF (1998), avaliam com freqüência uma empresa estrangeira mais pelo profissionalismo e refinamento cultural apresentado por seus executivos do que pelo tamanho e reputação da organização, reforçando a motivação para os empresários brasileiros assimilarem as técnicas de negociação internacional.

1.2 A influência da cultura nas negociações

A cultura consiste em modelos de comportamento, modos de percepção, sistemas de valores que resultam dos esforços passados de uma sociedade para se adaptar ao ambiente, apreendida por socialização e compartilhada por indivíduos de uma mesma identidade cultural.

A abordagem das culturas introduzida por HALL (1976) em JOLIBERT (1959), a mais difundida no estudo das negociações internacionais, distingue as culturas de alto e de baixo contexto. As culturas de alto contexto se traduzem por negociações longas, consagrando a cada tarefa o tempo que for necessário, em que o aspecto jurídico é menos importante e a palavra dada é o maior compromisso, e onde as pessoas não têm um espaço vital. Por sua vez, as culturas de baixo contexto se traduzem por negociações curtas, pois o tempo é dinheiro, e o aspecto jurídico é mais importante, valendo mais o que estiver escrito, e onde as pessoas mantêm um espaço vital reagindo aos seus invasores.

Em seu estudo da análise psicossocial do comportamento internacional, SAWYER E GUETZKOW (1965), em HAWRYSH E ZAI-CHKOWSKY (1990), discutiram o caráter nacional do comunicador,

sustentando que as diferentes nações apresentam diferentes estilos de negociação. DRUCKMAN E OUTROS (1976), em HAWRYSH E ZAICHKOWSKY (1990), testaram o comportamento de pessoas de três países - Argentina, Estados Unidos e Índia, durante as negociações, focando o comportamento intracultural na fase de troca de propostas, na tentativa de isolar as diferenças que seriam atribuídas a uma determinada cultura. Em uma pesquisa com executivos dos Estados Unidos e Formosa (Taiwan), TUNG (1982) concluiu que a cultura é fator determinante no sucesso ou fracasso das negociações, mas, embora os diferentes estilos de negociação dos dois países fossem fundamentais para o sucesso, o conhecimento das diferenças culturais no estilo de negociação era condição necessária, mas não suficiente para obter o sucesso nos negócios.

Uma variação semelhante foi relatada por GRAHAM e SANO (1986), que concluíram que os executivos brasileiros e americanos apresentaram comportamentos idênticos em sete de dez características mais importantes da negociação, enquanto os chineses de Formosa combinaram em três aspectos. Os japoneses foram os mais distintos, com apenas uma coincidência com os americanos (autoconfiança), tendo concordado que a experiência em preparação e planejamento, habilidade em perceber, e explorar, o poder e a integridade, são fatores relevantes na negociação.

Por sua vez, SWIDLER (1986) em HAWRYSH E ZAICHKOWSKY (1990), sugeriu que a cultura influencia o comportamento formando um conjunto de hábitos, talentos e estilos, a partir do qual as pessoas constroem as estratégias de ação ou modos persistentes de ordenar os seus comportamentos através do tempo.

A significância causal da cultura e, conseqüentemente, do estilo de comunicação, para as negociações não está em definir os fins ou os resultados da ação, mas no processo ou estratégia de desenvolver a troca de propostas para se chegar ao acordo negociado. Em geral, os estudos registram algumas variações no comportamento na negociação devido ao país ou cultura, embora o efeito da cultura seja bem menor que de outras variáveis. Os resultados de uma negociação, segundo JOLIBERT (1988), podem ser explicados pelas características dos negociadores, a situação em que é realizada e pelo processo da negociação em si, sendo

essas três categorias de variáveis influenciadas pela cultura.

Portanto, uma vez conhecedor desse conjunto de habilidades e comportamentos de sua e de outras culturas, o negociador internacional poderia antecipar e compreender as atitudes e reações que a outra parte desenvolverá no ambiente de negociação e responder com confiança às táticas do interlocutor, em busca do acordo desejado.

1.3 Os estilos de negociação como diferencial entre os negociadores

A negociação é o processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação, conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais. Segundo JUNQUEIRA (1988), substituindo a palavra negociação por comunicação, vê-se que os conceitos se equivalem.

Nos processos de negociação, ou de comunicação, destacam-se principalmente as habilidades técnicas (processos e métodos); as habilidades associadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores (estilos, pontos fortes e fracos, necessidades, motivações, etc., de cada uma das partes); e o conhecimento do negócio, que é específico de cada transação, envolvendo o entendimento mínimo do assunto objeto da transação, fundamental até para se saber se a negociação foi boa ou não. Sem dúvida, a habilidade técnica tem merecido mais atenção que a habilidade interpessoal, provavelmente, a dimensão mais esquecida no processo. Segundo GOTTSCHALK (1974), em MARTINELLI (2002), estilo de negociação é a "descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negociação", incluindo, segundo MARTINELLI (2002), a impressão inicial, as atribuições de situações vivenciadas, as questões de outras fontes não relacionadas ao conhecimento e o comportamento subsequente durante as negociações.

Segundo ROJOT (1978), em ALBRECHT E ALBRECHT (1995), o ponto de partida para a análise dos estilos de negociação é a perso-

nalidade, apesar de não suficiente. Por outro lado, a condução da negociação ou comunicação, poderá ser facilitada de acordo com o grau de confiança existente no relacionamento que, por sua vez, dependerá do uso que se faça dos quatro elementos da confiança:

- Credibilidade - cumprir o que promete, fazer o que diz.
- Coerência - dizer o que pensa e não aquilo que a outra parte gostaria de ouvir.
- Receptividade ou aceitação - aceitar os outros como são, com respeito a ações, sentimentos, valores ou necessidades; procurar não julgar o próximo.
- Clareza ou sinceridade - dividir com as outras pessoas, não esconder o jogo; abrir o jogo quanto a sentimentos, fatos, informações não confidenciais, etc.

Também a flexibilidade - capacidade de considerar as necessidades alheias pelo menos tão importantes quanto as suas próprias, bem como a predisposição para mudanças, inovações etc. - é fundamental ao processo de negociação, na medida em que tende a fazer com que a outra parte se disponha a dialogar.

Embora baseados nos mesmos princípios e premissas que envolvem os comportamentos e as atitudes gerenciais, os autores consultados apresentam versões distintas para os estilos de negociadores, destacando-se JUNQUEIRA (1988), SPARKS (2002), ALBRECHT E ALBRECHT (1995), ATKINS E KATCHER (1973) em MARTINELLI (2002), e GOTTSCHALK (1974) em MARTINELLI (2002).

2 CARACTERIZAÇÃO DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

2.1 Classificação dos estilos

Os negociadores, ou comunicadores, segundo JUNQUEIRA (1988), podem ser agrupados em quatro estilos básicos, segundo o seu comportamento dominador ou condescendente, formal ou informal: catalisador, apoiador, controlador e analítico, utilizando os quatro elementos da confiança, dentro do processo de negociação e comunicação. Por exemplo, o negociador controlador, em termos de confiança, tem como ponto forte a coerência e como problema a aceitação; o catalisador tem na clareza o ponto forte na clareza e o problema da credibilidade; o analítico tem

na credibilidade o ponto forte e o problema da sinceridade; e o apoiador tem como ponto forte a receptividade e como problema a coerência.

Baseando-se no modelo de personalidade desenvolvido pelo psiquiatra suíço Carl Jung, SPARKS (2002) apresentou uma abordagem enfatizando os impulsos que dirigem as ações das pessoas - controle (dominar e governar os outros), desconsideração (rebaixar os outros), deferência (deixar os outros assumirem o comando), e confiança (colaborar), e discutindo as táticas usadas normalmente, e propôs os quatro estilos seguintes - restritivo, confrontador, ardiloso e amigável.

Qualquer negociador, segundo ALBRECHT E ALBRECHT (1995), já tratou com pessoas de todos os tipos ao longo da vida profissional: algumas mais duras, enérgicas e obstinadas; outras, mais reservadas; e outras, ainda, dóceis e passivas. Esses são comportamentos reconhecidos mediante avaliação do grau de abertura ou sinceridade dos indivíduos (disposição para se comunicarem livremente e sem segredos, compartilhando informações importantes sobre as transações); e o grau de receptividade ou aquiescência (disposição para serem influenciadas por aquilo que esteja sendo dito, oferecido ou sugerido pela outra parte). As combinações dessas variáveis identificam os quatro estilos de negociação: “bulldozer”, “raposa”, “veado” e o construtor de negócios.

ATKINS E KATCHER (1973), em MARTINELLI (2002), criaram e patentearam o sistema LIFO que registra as orientações comportamentais, e seus respectivos estilos, na maneira de agir dos executivos no contexto organizacional - receptiva (estilo dá e apóia, que aceita), exploradora (estilo toma e controla, de tomar ou assumir), acumuladora (estilo mantém e conserva, de conservar) e a mercantil (estilo adapta e negocia, de permutar, trocar).

Baseado na prática de negociações, GOTTSCHALK (1974), em MARTINELLI (2002), reconhece quatro diferentes estilos: o duro, o caloroso, o estilo de números e o estilo negociador. Por outro lado, sugere que cada estilo em uma mesa de negociação é a combinação de um estilo negociador individual (para o qual é atraído naturalmente) e do estilo adaptado (o que acredita ser o que se adapta melhor à negociação em curso).

2.2 Estilos básicos de negociação

Estilo catalisador

O negociador deste estilo é extremamente criativo, sempre com novas idéias, entusiasta de grandes empreendimentos, inovador. É o homem das coisas novas, dos grandes projetos e decisões. Às vezes, é visto como superficial, irreal, estratosférico, em suas decisões e ações. Orientado para idéias, tem necessidade de reconhecimento de sua competência pelos outros e, quanto à confiança, demonstra mais sinceridade e menos credibilidade. Valoriza cumprimentos recebidos e precisa aprender autodisciplina e moderação.

O negociador catalisador, segundo JUNQUEIRA (1988), mostra-se dinâmico, persuasivo, estimulante, convincente, rápido, e às vezes também parece inconstante, superficial, exclusivista, impulsivo, difícil de crer, irreal e manipulador. Para obter apoio usa habilidades sociais, persuade, usa idéias novas. Sob tensão, fala alto e rápido, agita-se e explode.

Estilo apoiador

O negociador ou comunicador com este estilo considera que os seres humanos são mais importantes que qualquer trabalho; aprecia atuar sempre em equipe, procura agradar os outros, fazer amigos. Às vezes pode ser visto como incapaz de cumprir prazos, desenvolver projetos, enfim, mais como um missionário do que um executivo. Suas decisões são lentas e sempre busca não melindrar a outra parte. Orientado para relacionamentos, tem necessidade de associação, aceitação pela comunidade e, quanto à confiança, demonstra mais receptividade ou aceitação e menos coerência. Valoriza a atenção recebida e ser aceito pelas pessoas, precisando aprender a ter mais autodeterminação e a fixar metas.

O negociador apoiador, segundo JUNQUEIRA (1988), mostra-se amável, espontâneo, dócil, compreensivo, cooperador, prestativo, sensível, bom ouvinte, "joga para o time", preocupa-se com os outros, aceita bem as diferenças individuais. Muitas vezes, parece fingido, desorganizado, sem vontade, subserviente, ineficiente e fácil de ser levado na conversa. Para obter apoio procura fazer amigos trabalhando para o grupo e buscando a paz e a harmonia. Sob tensão, finge concordar, mas sabota, não se manifesta.

Estilo controlador

O controlador é aquele que toma decisões rápidas, está sempre preocupado com o uso do seu tempo, com redução de custos; nas discussões, não faz rodeios, vai direto ao assunto, é organizado, conciso, objetivo, sua meta básica é conseguir resultados.

Orientado para resultados, tem necessidade de realização pessoal, da conquista de sua independência financeira e, quanto à confiança, demonstra mais coerência e menos receptividade ou aceitação. Valoriza os resultados, o cumprimento de metas e precisa aprender a ouvir mais os outros e a ter humildade.

Às vezes, este negociador age sozinho, apresenta baixa competência interpessoal, pensando mais em si mesmo e não se importando com as outras pessoas, que considera apenas recursos para realizar as tarefas, e procurando atingir as metas sem se importar com os meios. Simplificador e racional, ele também apresenta dificuldades em aceitar e conviver com diferenças individuais, fazendo pré-julgamentos.

Segundo JUNQUEIRA (1988), o negociador controlador é muito franco, organizado, decidido, eficiente, objetivo, rápido, ambicioso, independente, esforçado, assume riscos, dizendo o que pensa e o que sente. Às vezes, mostra-se egoísta, impaciente, insensível, exigente, rude, crítico e autoritário. Para obter apoio confia na eficiência, no bom trabalho feito e entregue no prazo combinado. Sob tensão, ameaça, impõe, torna-se tirânico.

Estilo analítico

O analítico é o estilo típico de quem adora fazer perguntas para obter o máximo de informações, coletar todos os dados disponíveis, sempre se preocupando em saber todos os detalhes de cada empreendimento antes de iniciar qualquer tarefa ou tomar qualquer decisão, sem dividir com os outros as informações relevantes que possui.

O negociador analítico, segundo JUNQUEIRA (1988), é típico de pessoa orientada para os procedimentos, para os detalhes, que tem necessidade de segurança e, quanto à confiança, demonstra mais credibilidade e menos sinceridade ou clareza. Valoriza a segurança, maior garantia e precisa aprender a arriscar mais e a tomar decisões mais rápidas. Mostra-se cuidadoso e muito organi-

zado, sério, lógico, controlado, paciente e pragmático e não assume riscos. Às vezes, é visto como perfeccionista, detalhista em excesso, meticoloso, maçante, indeciso, teimoso e procrastinador, adiando a entrega para fazer sempre o melhor. Para obter apoio mantém-se atualizado, a par do que está acontecendo, demonstra que conhece o trabalho, que é especializado. Sob tensão, cala-se, retira-se ou evita conflito.

2.3 Comparação entre as abordagens sobre estilos de negociação

A apresentação das diversas abordagens que estabelecem quatro estilos foi adotada para permitir uma conversão aos estilos básicos de JUNQUEIRA (1988) que, se não padroniza os tipos de negociadores, pelo menos, oferece uma conversão relativa de cada escala à abordagem padronizada (Quadro 1). Essa simplificação ocorre em prejuízo de outras classificações citadas em MARTINELLI (2002), incluindo a abordagem de MARCONDES (1993), que estabelece cinco estilos; a tipologia de KINGSTON E ALGIE (1989), reconhecendo sete estilos, e a abordagem dos nove perfis psicológicos de ACKOFF (1988).

Por outro lado, também não foi considerada a abordagem das escolas filosóficas ou linhas de pensamento de MARTIN (1982), classificadas em otimista ou idealista; racional, inteligente ou adaptativa; egoísta ou lúdica, e vingativa ou retribuidora.

QUADRO 1 - CONVERSÃO DOS ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Estilos básicos	controlador	apoiador	analítico	catalisador
Sparks	restritivo	amigável	ardiloso	confrontador
Albrecht & Albrecht	buldogue	veado	raposa	construtor de negócios
Alkins & Katcher	toma e controla	dá e apóia	mantém e conserva	adapta e negocia
Gottschalk	duro	caloroso	de números	negociador

A escola idealista originou-se do tipo de jogo denominado “ganha-ganha” concebido na Escola de Direito de Harvard e patenteada por FISHER, URY E PATTON (1994), e foi denominada otimista porque orienta os interlocutores a assumirem comportamento co-

laborativo para que ambos dialoguem, e gerem valor genuíno, sendo ideal, mas nem sempre factível na realidade, seja pelo assunto, seja pelos interlocutores.

A escola racional assume uma posição muito mais prática ao não tratar de levar os interlocutores a nenhum tipo de jogo, procurando adaptar sua ação ao do outro participante e desta forma poder chegar a um acordo muito mais satisfatório para todos, segundo a estratégia de cada um.

A escola egoísta propõe que cada participante da negociação defenda a sua posição obtendo para si o máximo proveito possível, sem se preocupar demasiado com o que oferece ao outro interlocutor.

Por sua vez, a escola retribuidora ou vingativa basicamente se orienta para obter revanche do outro tratando de produzir-lhe o máximo dano possível, inclusive a ponto de chegar a não se preocupar com suas perdas se o outro sair mais prejudicado, sintetizando um verdadeiro jogo “perde-perde”. É também aplicável quando um dos participantes se nega a negociar, sendo o assunto obrigatoriamente conduzido através de um sistema burocrático de imposição ou tribunais para salvaguardar seus direitos.

Por comparação dos atributos definidos pelos autores consultados, os seguintes estilos foram identificados como equivalentes ao estilo controlador, exceto pelas discrepâncias encontradas com o estilo LIFO “toma e controla”, de orientação exploradora, que aparece como persuasivo e aberto a mudanças na sinopse de dez atributos da apresentação deste estilo pelos seus criadores:

- Estilo restritivo de SPARKS (2002),
- Estilo “buldogue” de ALBRECHT E ALBRECHT (1995),
- Estilo LIFO “toma e controla” de ATKINS E KATCHER (1973), em MARTINELLI (2002).

- Estilo duro de GOTTSCHALK (1974), em MARTINELLI (2002).

Os seguintes estilos foram identificados como equivalentes ao estilo apoiador, exceto pelo estilo LIFO “dá e apóia” que, na sinopse formulada por seus criadores, mostra-se idealista, persuasivo, e orientado para elevados padrões de desempenho no trabalho, esforçando-se de forma honesta, sincera e dedicada para

conseguir a melhor qualidade:

- Estilo amigável de SPARKS (2002),
- Estilo “veado” de ALBRECHT E ALBRECHT (1995),
- Estilo LIFO “dá e apóia” de ATKINS E KATCHER (1973), em MARTINELLI (2002).
- Estilo caloroso de GOTTSCHALK (1974), em MARTINELLI (2002).

Os seguintes estilos foram identificados como integralmente equivalentes ao estilo analítico, exceto pelo estilo LIFO “mantém e conserva”, que é definido como rígido, conservador, evitando mudanças e parecendo, muitas vezes, distante e inacessível, sem ter sido considerado procrastinador para ter melhor desempenho, apesar de valorizar a qualidade em detrimento da quantidade produzida:

- Estilo ardiloso de SPARKS (2002).
- Estilo “raposa” de ALBRECHT E ALBRECHT (1995).
- Estilo LIFO “mantém e conserva” de ATKINS E KATCHER (1973), em MARTINELLI (2002).
- Estilo de números de GOTTSCHALK (1974) em MARTINELLI (2002).

Os seguintes estilos foram identificados como equivalentes ao analítico, à exceção do estilo LIFO que lhe é correspondente:

- Estilo confrontador de SPARKS (2002).
- Estilo construtor de negócios de ALBRECHT E ALBRECHT (1995),
- Estilo LIFO “adapta e negocia” de ATKINS E KATCHER (1973), em MARTINELLI (2002).
- Estilo negociador de GOTTSCHALK (1974) em MARTINELLI (2002).

Segundo MARTINELLI (2002), o estilo LIFO “adapta e negocia” apresenta entre suas características a de se colocar no lugar da outra parte e trabalhar em equipe, adotando o referencial do grupo social como orientação de seu comportamento, e demonstrando profundo senso de equipe e de humor, gozando de muita popularidade entre os colegas de trabalho e sendo tático em suas ações e decisões. Essas características divergem dos comportamentos atribuídos ao estilo catalisador.

O estilo de um negociador, segundo JUNQUEIRA (1988), é imutável, acompanhando as pessoas por toda a vida, sendo possível esconder o verdadeiro estilo por algum tempo, mas nunca indefinidamente. Todos têm características dos quatro estilos, embora com predominância maior de um deles. Segundo ALBRECHT E

ALBRECHT (1995), a maioria das pessoas tende a utilizar uma combinação de estilos, passando do seu estilo dominante para seu estilo recorrente - estilo secundário utilizado quando as pessoas mudam de reação devido a mudanças no clima da negociação. Três desses estilos - controlador, apoiador e analítico são limitados em termos de eficácia e o estilo catalisador é o ideal para a abordagem "ganha-ganha", de agregação de valor na negociação, distribuindo benefícios de forma equitativa às partes.

2.4 Negociando com os estilos

Cada pessoa é um ser único e diferenciado, com sua história, personalidade, exigências, capacidade de sacrifício ou disponibilidade de recursos, que fará com que negocie de forma diferente de qualquer outra pessoa, estando ainda condicionada por um conjunto muito importante de aspectos que também farão com que cada situação resulte diferente de qualquer outra. Todos os estilos são bons, segundo ALBRECHT E ALBRECHT (1995), e o importante é que o negociador conheça seu estilo e busque conhecer o estilo da pessoa com quem está negociando ou se comunicando. Uma das chaves do êxito no processo de negociação ou comunicação é a pessoa saber apresentar suas idéias de forma que cause mais impacto ao outro negociador.

Ao negociar com o estilo catalisador, segundo JUNQUEIRA (1988), deve-se dar ênfase à inovação, idéias, criatividade, exclusividade, grandes projetos. Como o negociador deste estilo quer ser reconhecido pelos outros como ótimo, ou único em algum assunto, a chave para argumentação é a possibilidade de fazer melhor que os outros.

Na mesa de negociações, deve-se explorar sua maior rapidez, facilidade, singularidade, exclusividade, a preocupação com o todo, sem detalhes; e questionar muito, pois o negociador deste estilo divide as informações relevantes de que dispõe. Entretanto, não se deve insistir em ir fundo no problema, nem em aceitar o estabelecimento de metas irrealistas, como é seu costume. Como a negociação se concentra em atender necessidades mútuas, deve-se focar, ao abordar o estilo catalisador, a necessidade de reconhecimento, apelando para aspectos de novidade, singularidade,

inovação e permanente disponibilidade.

O negociador catalisador vende demais a si mesmo, e tende a não cumprir o que promete, sendo visto como estratosférico e impulsivo. Isto exige a conclusão da negociação com um contrato detalhado sobre os direitos e obrigações das partes.

Negociando com o estilo apoiador

Ao negociar com o estilo apoiador, segundo JUNQUEIRA (1988), deve-se dar ênfase no trabalho de equipe, na preocupação com pessoas, no bem-estar geral, na eliminação de conflitos e problemas. Devido à pretensão de ser amigo de todos, de ser aceito pelo grupo, a chave para a argumentação será o trabalho harmônico em equipe, os aspectos sociais e suas conseqüências.

Na mesa de negociações, deve-se explorar o bom relacionamento e a ausência de conflitos para aumentar competência interpessoal durante o processo de negociação, garantindo a satisfação dos outros. Entretanto, deve-se manter o rumo da discussão, pois este estilo mostra-se desorganizado, desestruturado e lento; e procurar obter o máximo de sinceridade do negociador deste estilo e obter compromissos formais, visto que tenta agradar demasiado a todos e tem dificuldades em dizer não, sendo muitas vezes difícil de ser entendido pelos outros.

Quanto à necessidade a ser atendida no processo de negociação ou comunicação com o negociador do estilo apoiador, deve-se contemplar o sentimento de procura a aceitação sem julgamentos ou preconceitos; a menção à harmonia, ausência de conflitos, pois a garantia de satisfação ajudará no processo de negociação ou comunicação. Entretanto, como o que diz nem sempre se trata do que realmente pensa e sente, devem-se firmar os acordos com detalhamento de compromissos e obrigações das partes.

Negociando com o estilo controlador

Ao negociar com o estilo controlador, segundo JUNQUEIRA (1988), deve-se dar ênfase à redução de custos e de prazos, à otimização dos resultados, ao cumprimento das metas, e à independência em relação aos outros. Como o negociador controlador deseja cumprir o seu dever, alcançar seus objetivos e metas, a chave

para argumentação é a conquista da vitória sobre a outra parte.

Na mesa de negociações, deve-se explorar sua necessidade de realização, tudo o que se relacionar com o alcance de metas e de bons resultados, economia de tempo e dinheiro, Explorar sua motivação em vencer os outros e fazê-lo sentir-se vencedor, independente, também ajudará no processo de negociação ou comunicação.

Negociando com o estilo analítico

Ao negociar com o estilo analítico, segundo JUNQUEIRA (1988), deve-se dar ênfase às informações, dados e à perfeição, preocupando-se com os mínimos detalhes (aspecto micro) e com maior grau de segurança, nível de certeza e de garantias, para minimizar os riscos. A chave para a argumentação é obedecer à lógica, conferindo maior ordenação do processo negociador.

Na mesa de negociações, deve-se considerar a atenção demasiada que este negociador dará aos detalhes e à busca de segurança e certeza; e contornar o seu hábito de adiar a entrega, esperando fazer melhor no futuro. A negociação exigirá maior sistematização e muita organização e o fornecimento dos dados disponíveis, alternativas para análise, decisões seguras e muitas pesquisas. Dispondo de maiores alternativas para análise, as partes poderão tomar decisões seguras e sem riscos, de forma coerente com o estilo, que cumpre o que promete, faz o que diz.

Se não puder identificar o estilo da outra pessoa, evite usar a teoria de estilos, empregando apenas as etapas, táticas, estratégias, etc. Quando negociar com mais de uma pessoa, procure negociar de acordo com o estilo do líder. Se estiver muito por dentro dos estilos, você poderá também apresentar argumentos para cada pessoa em função do estilo de cada uma delas, apesar de ser extremamente difícil isto ocorrer.

3 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO DOS PRINCIPAIS PAÍSES

3.1 Objetivo e metodologia da pesquisa

Para atingir o objetivo deste artigo, de definir uma classificação genérica dos estilos de negociadores de diversos países, para

converter nesses tipos as principais abordagens pesquisadas ou divulgadas por JUNQUEIRA (1988), SPARKS (1999), ALBRECHT & ALBRECHT (1998), ATKINS & KATCHER (1998) e GOTTSCHALK (1999) em MARTINELLI (2002), adotou-se o método de identificação do estilo de negociação sugerido por JUNQUEIRA (1988).

O critério de classificação foi então aplicado a nativos do Brasil e de doze de seus principais parceiros comerciais, representando mais da metade da população do planeta (cerca de 3,5 bilhões de pessoas) e cerca de três quartos do Produto Interno Bruto mundial - África do Sul, Alemanha, China, Espanha, Estados Unidos da América, França, Índia, Itália, Japão, Reino Unido e Rússia.

O método adotado consiste na aplicação de vinte perguntas sobre as características que mais se enquadram no perfil do negociador analisado, segundo as seguintes escalas:

- Escala "A" - cuja variação vai de um comportamento totalmente dominador para um comportamento completamente condescendente (Quadro 2); e
- Escala "B" - cuja variação vai de um comportamento extremamente informal para um comportamento totalmente formal (Quadro 3).

QUADRO 2 - QUESTIONÁRIO "A" - COORDENADA HORIZONTAL

COMPORTAMENTO DOMINADOR		COMPORTAMENTO CONDESCENDENTE	
Toma iniciativa ...	()	ou espera ser solicitado	()
É loquaz ...	()	ou quieto?	()
Comunica-se com rapidez ...	()	ou com ponderação?	()
É desafiador ...	()	ou encorajador?	()
É direto ...	()	ou sutil?	()
Faz afirmações ...	()	ou perguntas?	()
Aparenta confiança ...	()	ou dúvidas?	()
É ativo ...	()	ou reativo?	()
Toma decisões rápidas ...	()	ou analisadas?	()
Tem sentido de urgência ...	()	ou de paciência?	()
TOTAL DE PONTOS "A"			
Fonte: COSTACURTA JUNQUEIRA, Luiz Augusto. <i>Negociação: tecnologia e comportamento</i> . op. cit. p.50.			

QUADRO 3 - QUESTIONÁRIO "B" - COORDENADA VERTICAL

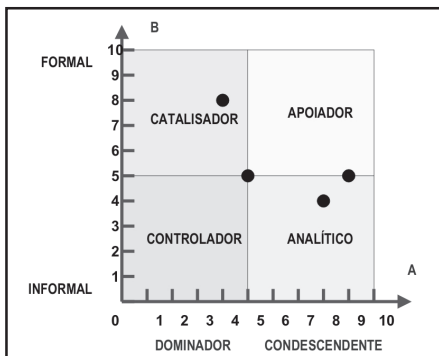
COMPORTAMENTO INFORMAL		COMPORTAMENTO FORMAL	
É espontâneo ...	()	ou autocontrolado?	()
É impulsivo ...	()	ou autodisciplinado?	()
Expressa seus sentimentos ...	()	ou os oculta?	()
É brincalhão ...	()	ou retraído?	()
Parece acessível ...	()	ou inacessível?	()
É orientado para o relacionamento ...	()	ou para resultados?	()
É caloroso ...	()	ou impassível?	()
É orientado para o macro ...	()	ou para o micro?	()
É improvisador ...	()	ou organizado?	()
Aproxima-se das pessoas ...	()	ou mantém distância delas?	()
TOTAL DE PONTOS "B"			

Fonte: COSTACURTA JUNQUEIRA, Luiz Augusto. *Negociação: tecnologia e comportamento*. op. cit. p.51

Preenchido o questionário "A", cada resposta referente ao comportamento dominador (coluna da esquerda) recebe pontuação zero, e uma resposta referente ao comportamento condescendente (coluna da direita) recebe pontuação unitária. O total de pontos do questionário "A" deve ser apurado e lançado no eixo horizontal do Gráfico da Figura 1.

No questionário "B", cada resposta referente ao comportamento formal (coluna da direita) não recebe pontuação, e referente ao comportamento informal (coluna da esquerda), recebe pontuação unitária. O total de pontos do questionário B deve ser apurado e lançado no eixo vertical do Gráfico da Figura 1.

FIGURA 1 - DETERMINAÇÃO DO ESTILO DO NEGOCIADOR



Fonte: COSTACURTA JUNQUEIRA, Luiz Augusto. *Negociação: tecnologia e comportamento*. op. cit. p.52.

Essas coordenadas identificarão o estilo do negociador de acordo com a localização do ponto em um dos quadrantes identificados com os respectivos estilos. Por exemplo, as coordenadas (4 ; 8) definem um ponto no quadrante do estilo catalisador e as coordenadas (8 : 4) representam um ponto no quadrante do estilo analítico, diametralmente oposto. Por sua vez, os pontos que tiverem uma das coordenadas igual a cinco, por exemplo, (9 ; 5), sugerem uma identidade do negociador com dois estilos, neste caso, o estilo apoiador e o analítico. E, finalmente, para as coordenadas (5 ; 5) a localização do ponto na interseção dos quatro quadrantes sugere a falta de um estilo predominante, e sugere a conclusão de que a pessoa poderá apresentar um comportamento de um estilo qualquer em uma negociação, podendo alterá-lo para qualquer outro, de acordo com as circunstâncias.

3.2 Análise das características observadas por diversos autores

As principais características dos negociadores dos diversos países foram recolhidas junto a estudos realizados ou divulgados por JUNQUEIRA (1988), CATEORA & GRAHAM (2001), ACUFF (1998), MARTINELLI, VENTURA E MACHADO (2004), WOO (1999), MILLER (1991), e por MORRISON E OUTROS (1997). Quanto à informalidade, foram questionados, segundo o método de JUNQUEIRA (1988), a iniciativa, a forma e a velocidade de se comunicar, a receptividade, a franqueza, os questionamentos, a credibilidade, a tomada de decisão, o comportamento em relação ao risco e a tolerância. E, quanto ao domínio da outra parte na negociação, foram observados o autocontrole, autodisciplina, demonstração das emoções, humor, receptividade, orientação profissional, grau de abertura, visão estratégica, nível de organização e proximidade com as pessoas.

3.3 Avaliação dos resultados

Os resultados da pesquisa foram agrupados no Quadro 4 - Estilos de negociação dos países, indicando o número de questões pontuadas nos questionários "A" e "B", respectivamente as coordenada horizontal e vertical do gráfico.

QUADRO 4 - ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO DOS PAÍSES

Países	Horizontal	Vertical	Localização	Estilo
África Do Sul	7	2	(7 ; 2)	Analítico
Alemanha	4	1	(4 ; 1)	Controlador
Brasil	3	9	(3 ; 9)	Catalisador
China	3	9	(3 ; 9)	Catalisador
Espanha	8	3	(8 ; 3)	Analítico
Estados Unidos	3	9	(3 ; 9)	Catalisador
França	4	3	(4 ; 3)	Controlador
Índia	7	7	(7 ; 7)	Apoiador
Itália	3	7	(3 ; 7)	Catalisador
Japão	8	4	(8 ; 4)	Analítico
México	3	9	(3 ; 9)	Catalisador
Reino Unido	6	2	(6 ; 2)	Analítico
Rússia	4	1	(4 ; 1)	Controlador

Segundo o método de identificação de estilo de negociação proposto por JUNQUEIRA (1998), os treze países analisados podem ser agrupados em:

- Catalisadores: os negociadores de Brasil, Estados Unidos, México, China e Itália foram identificados com o estilo catalisador de JUNQUEIRA (1988), equivalente ao confrontador de SPARKS (1999), ao construtor de negócios de ALBRECHT & ALBRECHT (1998), ao estilo LIFO “adapta e negocia” de ATKINS & KATCHER (1998) e ao negociador de GOTTSCHALK (1999) em MARTINELLI (2002).

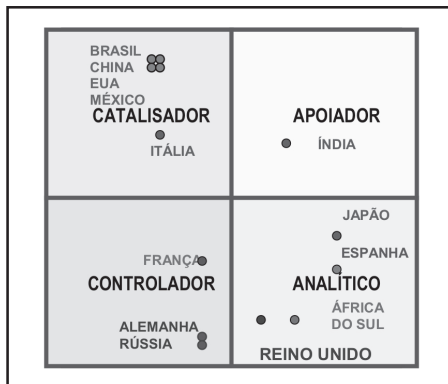
- Controladores: os negociadores de Alemanha, França e Rússia foram identificados com o estilo controlador de JUNQUEIRA (1988), equivalente ao restritivo de SPARKS (1999), ao “buldogue” de ALBRECHT & ALBRECHT (1998), ao estilo LIFO “toma e controla” de ATKINS & KATCHER (1998) e ao estilo duro de GOTTSCHALK (1999) em MARTINELLI (2002).

- Analíticos: os negociadores de África do Sul, Espanha, Japão e Reino Unido foram identificados com o estilo analítico de JUNQUEIRA (1988), equivalente ao ardiloso de SPARKS (1999), ao “raposa” de ALBRECHT & ALBRECHT (1998), ao estilo LIFO “mantém e conserva” de ATKINS & KATCHER (1998) e ao estilo de números de GOTTSCHALK (1999) em MARTINELLI (2002).

· Apoiadores: os negociadores da Índia foram os únicos de todos os treze países analisados, identificados com o estilo apoiador de JUNQUEIRA (1988), equivalente ao amigável de SPARKS (1999), ao “veado” de ALBRECHT & ALBRECHT (1998), ao estilo LIFO “dá e apóia” de ATKINS & KATCHER (1998) e ao estilo caloroso de GOTTSCHALK (1999) em MARTINELLI (2002).

A localização observada para cada negociador (Figura 2) permite identificar também os estilos diametralmente opostos àqueles observados e inferir sobre os estilos secundários dos países analisados. Por exemplo, o estilo oposto àquele observado para o negociador brasileiro é o analítico, e os estilos secundários, o controlador e o apoiador. Isto permitiria a um negociador brasileiro planejar formas de contemplar este estilo quando negociar com executivos da Índia, detentor do estilo oposto.

FIGURA 2 - ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO IDENTIFICADOS PARA OS PAÍSES



4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

À medida que se examina cada estilo de negociador, pode-se identificar seus aspectos marcantes, as pistas verbais, suas motivações e os métodos que seu interlocutor poderá utilizar no curso das negociações para chegar a um acordo.

O ideal é que os negociadores se adaptem aos outros e às circunstâncias, com os pés perfeitamente no chão, e não pretendendo

tirar vantagens de seus interlocutores, visto que isto não é conveniente e pode trazer conseqüências complexas e desagradáveis. Para tanto, segundo MARTIN (1982), o negociador deve conhecer a maior quantidade de ferramentas possíveis e atuar racionalmente consoante sua personalidade e sintonizado com a de seus eventuais interlocutores. A vontade ou atitude de negociar é o mais importante para que os participantes possam fazer acordos eqüitativos e úteis para todos.

As pessoas estão permanentemente negociando e as negociações são múltiplas partes de um processo global, ou seja, podem estar misturadas entre si, visto que cada aspecto pode ser tratado de maneira diferente, e é provável que existam múltiplos propósitos em uma reunião de negociação. A negociação deve ser um processo contínuo e constante, que não somente se realiza durante o momento pontual do diálogo entre os interlocutores, mas que começa desde o momento em que se vislumbra a possibilidade de satisfazer uma necessidade, um interesse, um desejo e/ou um objetivo, como nas transações comerciais internacionais.

Apesar das limitações impostas pelas diferenças culturais regionais e comportamentais das populações de cada grande país abordado e pela falta de disponibilidade de maiores informações sobre os estilos de comportamento de negociadores desses países, tema que só recentemente vem chamando a atenção de acadêmicos e da mídia, a validade da classificação não foi prejudicada quanto à credibilidade da classificação proposta, nem quanto à profundidade da análise que considerou vinte atributos - ou variáveis de formação - do estilo de negociação.

Wagner Botelho Godinho

Mestre em Administração de Empresas, especialista em Comércio Internacional, engenheiro com pós-graduação em Engenharia Mecânica e Industrial, professor do UnicenP

Juliana Maria Klüppel Macioski

Bacharela em Direito, bacharelada em Comércio Exterior, advogada assistente em Logística Internacional, monitora da disciplina Negociações Internacionais no UnicenP

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: SENAC, 1998.
- ALBRECHT, Karl & ALBRECHT, Steve. *Agregando valor a negociação*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CATEORA, Philip R. & GRAHAM, John L. *Marketing internacional*. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DRUCKMAN, D.; BENTON, A.; ALI, F.; BARGUR, J. S. *Cultural differences in bargaining behaviour* (1976) In: HAWRYSH, Brian Mark & ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. *Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese*. *International Marketing Review*, v.7, n. 2, 1990.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- GRAHAM, J. L. & SANO, Y. *Across the negotiation table from the Japanese*. *International Marketing Review*, v. 3, n. 3, autumn 1986.
- HAWRYSH, Brian Mark & ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. *Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese*. *International Marketing Review*, v.7, n. 2, 1990.
- JOLIBERT, Alain. *Le contexte culturel de la négociation commerciale*. *Revue française de gestion*, nov/dec 1988.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Negociação: tecnologia e comportamento*. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda., 1988.
- MARTIN, Miguel Angel. *Estilos de negociar*. Buenos Aires: IANCA, 1982.
- MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. *Negociação internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTNELLI, Dante Pinheiro. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. Barueri: Manole, 2002.
- MILLER, Peter D. *Getting ready for Japan*. *The Journal of Business Strategy*, jan/feb 1991.

- MORRISON, Terri; CONAWAY, Wayne A.; DOURESS, Joseph J. Dun & *Bradstreet's guide to doing business around the world*. Englewood Cliffs (EUA): Prentice Hall, 1997.
- SAWYER, J. & GUETZKOW, H. *Bargaining and negotiations in international relations* (1965). In: HAWRYSH, Brian Mark & ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese. *International Marketing Review*, v.7, n. 2, 1990.
- SILVA, Adriano. *Arena global*. Exame, 15 de dezembro de 1999.
- SPARKS, Donald B. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.
- SWIDLER, A. *Culture in action: symbols and strategy* (1986). In: HAWRYSH, Brian Mark & ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. Cultural approaches to negotiations: understanding the Japanese. *International Marketing Review*, v.7, n. 2, 1990.
- TUNG, R. L. *US China trade negotiations - procedures and outcomes*. *Journal of International Business Studies*, Fall 1982.
- WOO, Hong Seng. *Negotiating in China: some issues for western women*. *Women in Management Review*. Vol. 14, nº 4, 1999.
- WOOD, Jack Denfeld & COLSI, Thomas R. *Os negociadores ocultos*. In: O domínio da administração (v. 13). *Financial Times / Gazeta Mercantil*, 20/11/1997.