

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÕES EM PEQUENOS NEGÓCIOS: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA

Resumo

O objetivo principal da pesquisa é identificar as estratégias de negociação utilizadas pelos tomadores do crédito nos pequenos negócios e levantar as principais dificuldades encontradas na obtenção de crédito pelos empreendedores que tentam sobreviver em um ambiente globalizado.

Para a realização deste artigo foi utilizada a pesquisa exploratória, entrevistando empresários de cento e trinta e cinco pequenos negócios na cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, através de um questionário estruturado, no primeiro semestre de 2003.

Constatou-se que os bancos cobram taxas e juros elevados, não atendem às necessidades desses negócios e não os vêem como clientes em potencial. Os pequenos negócios sobrevivem, negociando de tudo, em todos os momentos, geram empregos e renda ao País às custas de muita determinação e de empreendedores com intuição, extroversão, dispostos a assumir riscos, criativos e que valorizam o tempo.

Conclui-se que as instituições financeiras são detentoras do poder nas negociações e que os pequenos empresários que não são considerados clientes em potencial pelos bancos comerciais, acabam por buscar alternativas de negociações para se manterem no mercado.

Palavras-chave: Negociação, Estratégias de negociação, Pequenos Negócios.

Introdução

Para Yunus (1997), a essência do desenvolvimento é a melhoria da qualidade de vida dos 50% da população que estão em situação menos favorecida. É nesse ponto que crescimento e desenvolvimento se deparam. Aqueles que consideram que essas duas palavras são sinônimas ou estão intrinsecamente ligadas acham que as camadas sociais se atrelam umas às outras. Além das mesmas camadas não progredirem na mesma velocidade, se não formos cuidadosos elas não tomarão a mesma direção (Yunus, p.266-267).

Para Suplicy (2003), a persistência da desigualdade se deve à orientação da política governamental, caracterizada por taxas de juros altíssimas, sobrevalorização cambial (até janeiro de 1999), abertura (comercial e financeira) e privatização mal planejadas. Contribuíram também para essa persistência a forma como foram destinados os empréstimos das instituições oficiais de crédito, muito mais para as grandes do que para o micro, pequenas e médias empresas, a maneira como foi conduzido o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER) e a inadequação ou debilidade das políticas sociais.

No plano financeiro, tivemos o crescimento do endividamento interno do setor público e do endividamento externo do país. A dívida interna líquida do setor público, incluindo os três níveis de governo e as empresas estatais, cresceu de R\$ 170,3 bilhões, em 1995, para R\$ 407,8 bilhões, em 1999, passando de 24,5% para 37% do PIB. A dívida externa total do país passou de R\$ 154,8 bilhões, em 1995, para R\$ 423,8 bilhões, em 1999, ou seja, cresceu de 22,2% para 38,5% do PIB, segundo dados do Banco Central.

Essa combinação de taxas de juros e carga crescente de endividamento certamente contribui para explicar a persistência da desigualdade. Não é difícil perceber o porquê.

Afinal, quais são as pessoas que mais recebem rendimentos na forma de juros? Quem são os proprietários de títulos da dívida pública e depósitos bancários? São primordialmente os que já têm níveis mais altos de renda e riqueza. Os mais pobres poupam pouco e são com frequência devedores líquidos, obrigados a pagar as taxas especialmente altas que o sistema financeiro brasileiro cobra das pessoas físicas.

Taxas de juros altas atraem capitais externos para o Brasil, mas têm o efeito de diminuir os investimentos produtivos, a atividade econômica e, conseqüentemente, o nível de emprego. O desemprego atinge de maneira particularmente severa os mais pobres. Além disso, com menores oportunidades de emprego, os trabalhadores sofrem diminuição de seu poder de barganha e da possibilidade de conseguir ganhos em suas remunerações, até mesmo para acompanhar os aumentos de produtividade. Assim, normalmente, o aumento do desemprego conduz a maior concentração de renda.

As altas taxas de juros também dificultam as condições de acesso ao crédito para as empresas pequenas e médias em relação às maiores, sobretudo as multinacionais, que têm acessos às fontes internacionais de financiamento, não tão facilmente acessíveis às empresas menores.

Para os consumidores de baixa renda a possibilidade de compra de bens e serviços, inclusive casa própria e bens duráveis, torna-se mais difícil com a elevação das taxas de juros.

A micro e a pequena empresa no Brasil

Segundo informações do SEBRAE, no período de 1990 a 1999 foram constituídas, no Brasil, 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas.

Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no País, sendo 267.525 microempresas, representando um percentual de 56,32% do total.

O Sudeste foi a região que registrou o maior número de microempresas constituídas, com um total de 124.147, seguido do Sul, com 55.737 do Nordeste, com 45.551, do Centro-Oeste, com 27.366 e do Norte, com 14.724.

Abaixo, no quadro 1 demonstraremos alguns dados estatísticos sobre a realidade das empresas brasileiras e no quadro 2 a distribuição do pessoal ocupado nas empresas do setor informal no Brasil:

Quadro 1: Realidade das empresas brasileiras

População	Total	
	Milhão	%
Economicamente ativas	75.20	60.20
Não-economicamente ativas	49.80	39.80
Total	125.00	100.00

Fonte: SEBRAE, elaborado a partir de dados do IBGE – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, de 1997.

Quadro 2: Distribuição do pessoal ocupado nas empresas do setor informal no Brasil em 1997

Posição na Ocupação	Absoluto	%
Trabalho por conta própria	8.589.588	66.70
Empregador	1.568.954	12.20
Empregado com carteira assinada	874.043	6.80
Empregado sem carteira assinada	1.320.682	10.30
Não Remunerado	517.153	4.00
Total	12.870.420	100.00

Fonte: SEBRAE, elaborados a partir de dados do IBGE – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, de 1997.

Negociações

Para Mello (2003) a negociação é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos. É utilizada quando as partes interessadas desejam estabelecer regras de relacionamento mútuo ou quando desejam mudar as regras de um acordo já existente (Mello p.25).

Segundo Matos (2003) a negociação é um instrumento eminentemente educacional. Seu exercício efetivo conduz ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida, ao esforço consentido, à cooperação espontânea e ao trabalho como meio de auto-realização. Negociação é basicamente conversação, significando a prática habitual do diálogo (Matos p.8).

De acordo com Martinelli (2002) numa negociação deve-se sempre buscar a satisfação de ambos os lados envolvidos, que significa o “ganha-ganha”, deve-se procurar continuamente aplicar a visão sistêmica no processo, pois ela apresenta uma visão global da negociação, possibilitando enxergar, de maneira mais clara, os diferentes envolvidos (Martinelli p.1-3).

De acordo com Scare & Martinelli (2001), a negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados. No entanto, para estes autores, houve uma mudança de foco no objetivo do negociador ao longo de sua história. No passado, o negociador buscava resultados satisfatórios momentâneos e, nos tempos atuais, esse mesmo negociador busca um relacionamento duradouro e contínuo, para que a médio e longo prazo, atinja-se os benefícios para todos os envolvidos na negociação.

Para Sebenius (1998), a negociação é um processo científico quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo; mas a maneira como esse problema conjunto é resolvido mistura-se ciência e arte, o processo é muito criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo que é possível obter em determinada situação; e a comunicação interpessoal tem componentes de arte e de ciência, como nos mostram a psicologia; de qualquer forma, acho que quase todo mundo pode melhorar substancialmente seu talento para negociar, estudando e praticando (Sebenius, p.82-86).

Na visão de Shell (2001), a negociação é uma forma básica, especial da comunicação humana, mas não é sempre que percebemos que a estamos praticando. Uma negociação é um processo de comunicação interativa que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós (Shell, p.6-7).

Segundo Martinelli e Almeida (1998), para uma boa negociação, as partes envolvidas precisam definir alguns aspectos-chaves. Primeiramente, precisam conseguir separar as pessoas envolvidas do problema em questão. Seguidamente, devem concentrar-se nos interesses básicos, examinando os interesses de ambas as partes da negociação. A busca por alternativas de ganhos mútuos deve ser outro aspecto considerado, assim como a busca por critérios objetivos para a solução do problema (Martinelli e Almeida p.17-23).

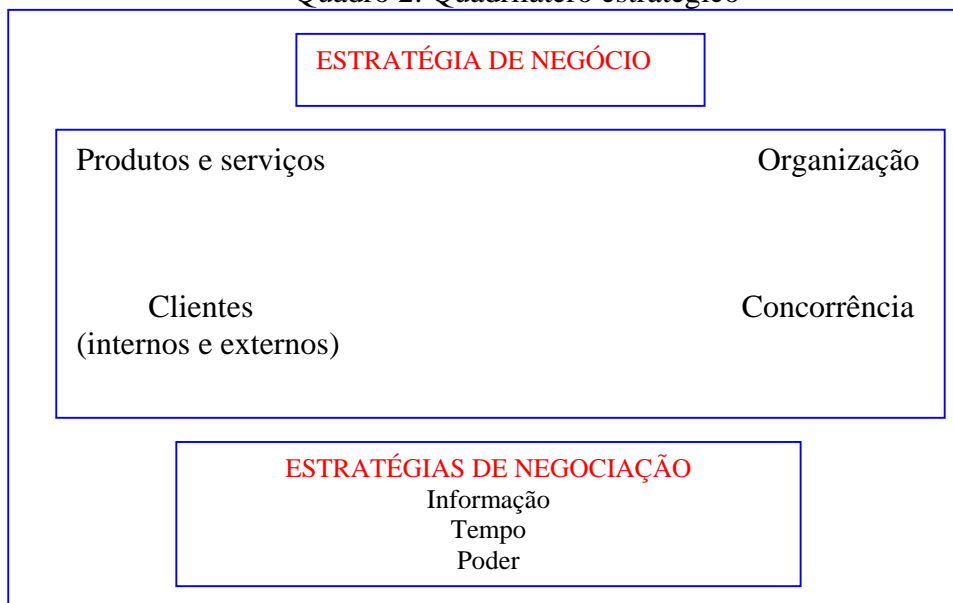
Fisher (1997) assim define o perfil ideal de um negociador: firme, amistoso e criativo. E, para que uma negociação seja eficiente, todo negociador deve ter como habilidade uma comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final.

Para Colosi (2001), o limite de qualquer negociação é estabelecido pela organização que colocou você na mesa; seu relacionamento mais importante, portanto, não é com o “outro lado”, mas com sua própria empresa, com as pessoas que estão mais próximas. Elas têm autoridade para aprovar ou recusar qualquer acordo. Se esse relacionamento não for adequadamente administrado será difícil, se não impossível, lidar com a negociação em si (Colosi, p. 76-80).

Estratégias de Negociação

Para Wanderley (2000) a estratégia de negócio, é o ponto de partida, se for mal elaborada, pode-se fazer uma ótima negociação e um mau negócio como demonstra no quadro 2 a estratégia de negociação está associada a estratégia do negócio.

Quadro 2: Quadrilátero estratégico



Fonte: Adaptado de Wanderley (2000 p.159)

Para o autor, a estratégia de negociação faz parte da área processo de negociação, a maneira como vamos negociar, uma vez definidos nossos objetivos. A estratégia de negociação deve começar com o entendimento amplo da situação e com a organização das informações.

Segundo Saner (2000), nas negociações tanto a estratégia quanto a tática são necessárias, mas existe uma diferença nítida entre elas. A estratégia é uma diretriz geral, que indica o caminho que precisamos percorrer de nossos desejos e necessidades até nossos objetivos. Se, diante de um determinado conjunto de interesses e objetivos, escolhemos a estratégia imprópria, estamos tomando o caminho errado, então será necessário muita sorte para se chegar o objetivo esperado (SANER p.127).

De acordo com Martinelli e Almeida (1998), cada agente envolvido em uma negociação tem uma visão particular das situações com base no seu ponto de vista e sua conveniência, que até mesmo se altera em situações diversas ao longo do tempo. No entanto, em qualquer situação, objetivo da negociação, importância e oportunidade, os autores definem as estratégias como três variáveis básicas influenciando esse processo: poder e dependência, informação e tempo.

A dinâmica do poder e da dependência são fatores importantes a serem considerados, pois eles permitem uma visão de como a estrutura do canal pode influenciar a performance da negociação. O poder pode ser definido como a habilidade de um ator (A) conseguir de um outro ator (B) aquilo que ele deseja (HOGARTH-SCOTT, 1999). Dentro dos limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja, se estiver ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

O poder de cada parte está intrinsecamente relacionado com a interdependência das relações dos parceiros envolvidos. Isto significa que o poder de um agente (A) depende do nível de dependência do agente (B) e vice-versa (HOGARTH-SCOTT, 1999).

Para Cohen (1980), as três variáveis cruciais ou estratégias também são: poder, tempo e informação. Em relação a variável poder, segundo o autor, ela é considerada neutra. É uma maneira de ir de um lugar a outro. Ela lhe permite mudar sua realidade e alcançar aquele objetivo. Além disso, é um conceito com conotações negativas e nunca deve ser um objetivo em si, e sim um meio para se chegar a um fim. O poder segundo Cohen (op. cit.) é classificado em: poder da concorrência, da legitimidade, dos riscos, do compromisso, de especialização, de conhecer necessidades, do investimento, da recompensa e da punição, da identificação, da moralidade, do precedente, da persistência, da capacidade persuasiva, da atitude.

A segunda variável ou estratégia é o tempo que é essencial para o resultado da negociação, podendo se tornar um fator limitante do processo. Quanto mais tempo disponível, maior a chance de chegar a um acordo satisfatório.

Por fim, a terceira variável ou estratégia é a informação. Essa pode abrir a porta para o sucesso e afeta nossa avaliação da realidade e as decisões que tomamos.

A relação entre Instituições, Mercados e Finanças

Segundo Gitman (2001), as instituições financeiras participam ativamente nos mercados monetários e de capital, tanto como fornecedoras quanto como tomadoras de recursos.

Para o autor, o mercado monetário é criado por uma relação financeira entre fornecedores e demandantes de recursos a curto prazo, os quais têm vencimentos de um ano ou menos. O mercado monetário existe porque certos indivíduos, negócios, governos e instituições financeiras têm recursos temporariamente ociosos e estão dispostos a aplicar em algum tipo de instrumento que renda juros a curto prazo. Ao mesmo tempo, outros indivíduos, negócios, governo e instituições financeiras se encontram em situação que precisam de financiamento sazonal ou temporário. O mercado monetário, portanto, junta esses fornecedores e tomadores de fundos líquidos a curto prazo (Gitman, p.56-57).

Bodie et alii. (2002) assim definem finanças: estudo do modo como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo. As duas características que distinguem as decisões de alocação de recursos, que são os custos e benefícios das decisões financeiras, são a distribuição ao longo do tempo e o fato de geralmente serem desconhecidas de antemão, ou por quem vai tomar as decisões ou por qualquer outra pessoa. Ao decidir se deve ou não abrir seu próprio negócio, você precisa pesar os custos contra os *benefícios incertos* (seus lucros futuros) que espera colher ao longo de vários anos.

Ao implementar suas decisões, as pessoas utilizam-se do *sistema financeiro*, definido como o *conjunto de mercados e instituições usados para elaboração de contratos financeiros e o intercâmbio de ativos de riscos*.

A teoria financeira consiste em um conjunto de conceitos que ajudam a organizar o pensamento das pessoas sobre como alocar recursos ao longo do tempo e um conjunto de modelos quantitativos para ajudar as pessoas a avaliar alternativas, tomar decisões e implementá-las.

Um princípio das finanças é que a função fundamental do sistema é a de satisfazer as *preferências de consumo* das pessoas, inclusive todas as necessidades básicas da vida, como alimentos, vestuário e abrigo. As organizações econômicas, como as empresas e o governo, existem a fim de facilitar a conquista dessa derradeira função. (BODIE et alii., p.32).

Para Silva (2000 p.68), o crédito, sem dúvida, cumpre importante papel econômico e social: (a) possibilita às empresas aumentarem seu nível de atividade; (b) estimula o consumo, influenciando na demanda; (c) ajuda as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos; (d)

facilita a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes. A tudo isso, entretanto, deve-se acrescentar que o crédito pode tornar empresas ou pessoas físicas altamente endividadas, assim como pode ser forte componente de um processo inflacionário.

Em se tratando de finanças, segundo Andrade (2000), o termo crédito compreende o instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial, quando há venda a prazo de seus produtos, ou por um banco comercial, quando da concessão de empréstimo, financiamento ou fiação.

Em síntese, crédito é um ato de vontade ou disposição de alguém em ceder algo a outrem, por um prazo predeterminado, com a expectativa de recebê-lo de volta.

Segundo Silva (2000 p.119), a decisão do crédito pode ser restrita à análise de uma proposta específica para atender a uma necessidade de um cliente ou pode ser mais abrangente, fixando-se um limite para atendimento ao cliente em diversos produtos e por um prazo determinado.

Para o autor, cada vez que um banco concede um empréstimo ou um financiamento está assumindo o risco de não receber, ou seja, o cliente pode não cumprir a promessa de pagamento. As razões que levam o cliente ao não-cumprimento da promessa podem estar relacionadas ao seu caráter, à sua capacidade de gerir os negócios, a fatores externos diversos ou à sua incapacidade de gerar caixa.

Problemas Financeiros

A maioria dos empresários dos pequenos negócios afirma que o maior entrave para suas empresas reside na falta de capital, pura e simplesmente; ou, então, na falta de crédito e de financiamento as vendas.

Quando se compara as grandes organizações com as pequenas percebe-se que uma das desvantagens mais aparente na realidade é a dificuldade de financiamento. As grandes empresas contam com maior facilidade, por já possuírem crédito no mercado, ter nome na praça, e poder de barganha junto a instituições financeiras. Já a pequena, que na maioria dos casos não conta com as facilidades das grandes empresas, tendem a permanecer com carência de capital. É a que mais necessita de capital de giro e financiamento, e a que menos têm acesso a ele.

Administração do Capital de Giro

Para Bodie et alii (2002), na maioria dos negócios, é preciso usar dinheiro para cobrir as despesas, antes que quaisquer quantias em dinheiro sejam coletadas pela venda dos produtos da empresa. Como resultado, um investimento típico que a empresa faz em ativos, como estoques e duplicatas a receber, excede seu passivo, como contas provisionadas e duplicatas a pagar. A diferença entre esses ativos e passivos circulantes é chamada de *capital de giro*. Se a necessidade que uma empresa tem de capital de giro for mais permanente que sazonal, ela geralmente procura financiamento de longo prazo. As necessidades de financiamento sazonais são atendidas através de acordos de financiamento de curto prazo, como empréstimos bancários.

O princípio essencial da administração eficiente do capital de giro de uma empresa é minimizar o volume dos investimentos da empresa em ativos não-lucrativos, como duplicatas a receber e estoques, e maximizar o uso de crédito “grátis”, como pagamentos recebidos dos clientes, salários provisionados e duplicatas a pagar. Essas três fontes de fundos são gratuitas para a empresa, no sentido de normalmente não acarretarem cobrança explícita de juros.

Perez Júnior et alii (1995) definem a necessidade de capital de giro como o montante que a empresa precisa dispor em função do ciclo econômico (dado pelos prazos médios). Essa

necessidade de capital de giro é o montante de financiamentos que a empresa precisa obter para manter as atividades.

Taxas de Juros

Segundo Bodie et alii. (2002), a taxa de juros é uma *taxa prometida* de retorno, e há tantas taxas de juros quantos tipos de empréstimos e tomadores houver. Por exemplo, a taxa de juros que os compradores pagam sobre os empréstimos que fazem para financiar a compra de suas casas é a chamada *taxa hipotecária*, ao passo que a taxa cobrada pelos bancos em empréstimos feitos às empresas é chamada de *taxa de empréstimo comercial*.

A taxa de juros em qualquer tipo de empréstimo ou instrumento de renda fixa depende de uma série de fatores, mas os três mais importantes são a *unidade de conta*, seu *vencimento* e seu *risco de inadimplência*.

- A *unidade de conta* é o meio pelo qual os pagamentos são nominados. Geralmente é uma moeda, como dólares, francos, libras, marcos, pesos, ienes e assim por diante. Às vezes, a unidade de conta é um *commodity*, como ouro, prata ou alguma “cesta básica” de bens e serviços. A taxa de juros varia de acordo com a unidade de conta.
- O *vencimento* de um título de renda fixa é o período de tempo até a restituição da quantia emprestada. A taxa de juros em instrumentos de curto prazo pode ser maior, menor ou igual à taxa de juros sobre instrumento de longo prazo.
- O *risco de inadimplência* é a possibilidade de que alguma parcela dos juros ou do principal em um título de renda fixa não seja paga em sua totalidade. Quanto maior o risco de inadimplência, maiores os juros que o emitente precisa prometer aos investidores para que comprem os títulos. (Bodie et alii, p.63).

Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa em cento e trinta e cinco empresas no interior do Estado de São Paulo, no primeiro semestre do ano de 2003. Por tratar-se de um tema relevante no âmbito acadêmico, a pesquisa é de natureza exploratória, tem o objetivo de definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. (MALLHOTRA, 2004).

A amostra, de caráter não-probabilístico, foi escolhida por meio de uma amostragem feita aleatoriamente, com questões abertas e fechadas. Nessa pesquisa, essa técnica era a mais apropriada, pois permitia a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias para a obtenção de casos considerados típicos nessa população. A coleta de dados foi feita através de entrevistas pessoais com representantes das empresas no Centro Popular de Compras (CPC), na Feira de Artesanatos (Catedral) e feiras livres, Camelódromo da Duque de Caxias, ambulantes, pequenos comerciantes e prestadores de serviços em geral. O instrumento de coleta utilizado na pesquisa de campo foi um questionário estruturado, contendo questões fechadas, aplicado a um conjunto de pessoas escolhidas em função de critérios de representatividade da população global objeto de investigação. Os dados foram analisados respeitando os objetivos definidos no início deste trabalho.

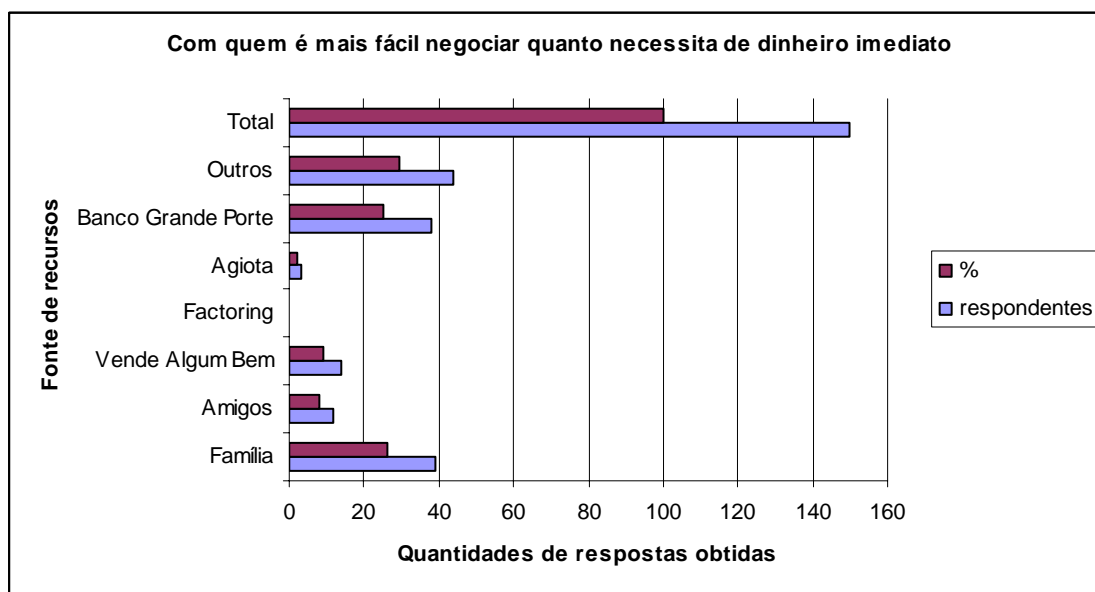
Apresentação dos resultados

Ao concluir a pesquisa, constatou-se que, dos cento e trinta e cinco entrevistados, 29,33% dos respondentes não recorrem à família, amigos, *factoring*, agiota ou banco de

grande porte; tais empresas se desdobram no próprio trabalho, fazem “bico” de outras atividades, esperam entrar dinheiro para sanar suas dívidas, ou negociam e até preferem ficar sem pagar, recorrem ao próprio trabalho e ao dinheiro guardado “debaixo do colchão”.

Alguns dos entrevistados forneceram mais de uma resposta, perfazendo um total de cento e cinquenta respostas obtidas, sendo que 26,00% preferem recorrer à família, pois é mais fácil negociar prazos e juros; 25,33% recorrem a bancos de grande porte, aceitando as condições impostas pelos mesmos (compra obrigatória do *portfólio* de produtos do banco); 9,33 preferem se desfazer de algum bem que possuem, como imóveis, veículos, jóias e outros; 8% recorrem a amigos e 2% a agiota. Nenhum dos entrevistados opera com *factoring*.

Figura 1
Gráfico de Barras das entrevistas realizadas em 2003



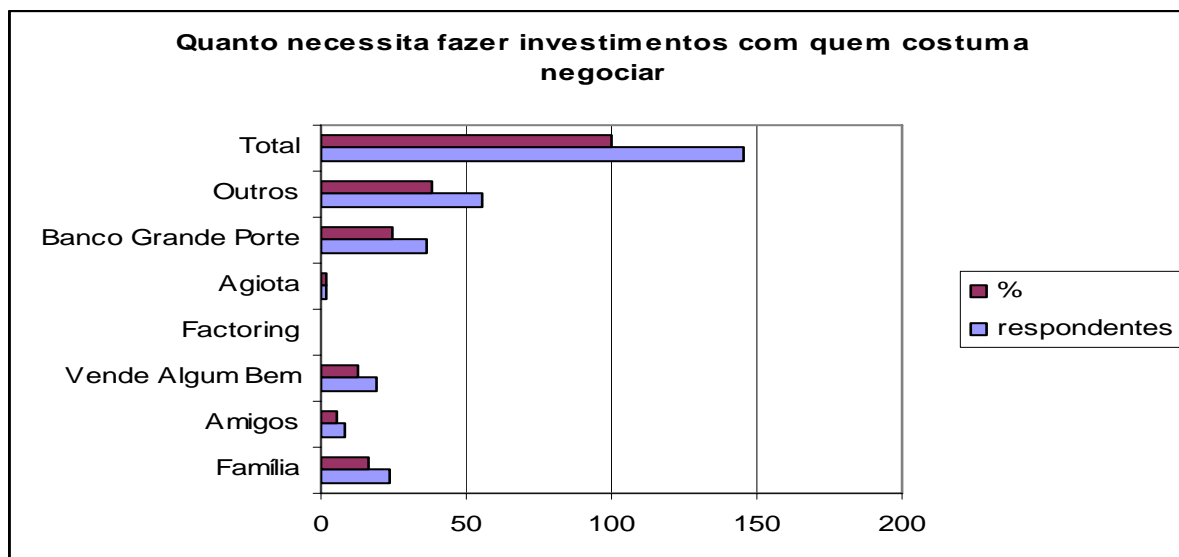
Fonte: Elaborado de acordo com pesquisa realizada.

Perguntou-se aos entrevistados se quando necessita de dinheiro para fazer um investimento (compra de mercadorias, equipamentos, reforma, etc.), onde busca esse recurso?

Observou-se, na pesquisa, que, dos cento e trinta e cinco entrevistados, 37,93% não recorrem à família, amigos, *factoring*, agiota ou banco de grande porte; tais empresas se desdobram no próprio trabalho, fazem “bico” de outras atividades, esperam entrar dinheiro para comprar ou ficam sem fazer a compra, negociam com cheque pré-datado ou vão fazendo economias, mês a mês, até juntar o necessário.

Alguns dos entrevistados nos forneceram mais de uma resposta, perfazendo um total de cento e quarenta e cinco respostas obtidas, sendo que 24,83% preferem tentar negociar com aos bancos de grande porte, aceitando as condições impostas pelos mesmos (compra obrigatória do *portfólio* de produtos do banco); 16,55% preferem recorrer à família, pois é mais fácil negociar condições, prazos e juros; 13,10% preferem se desfazer de algum bem que possuem, como imóveis, veículos, jóias e outros; 5,52% recorrem a amigos; 1,38% a agiota, e 0,69% preferem operar com *factoring*.

Figura 2
Gráfico de Barras das entrevistas realizadas em 2003



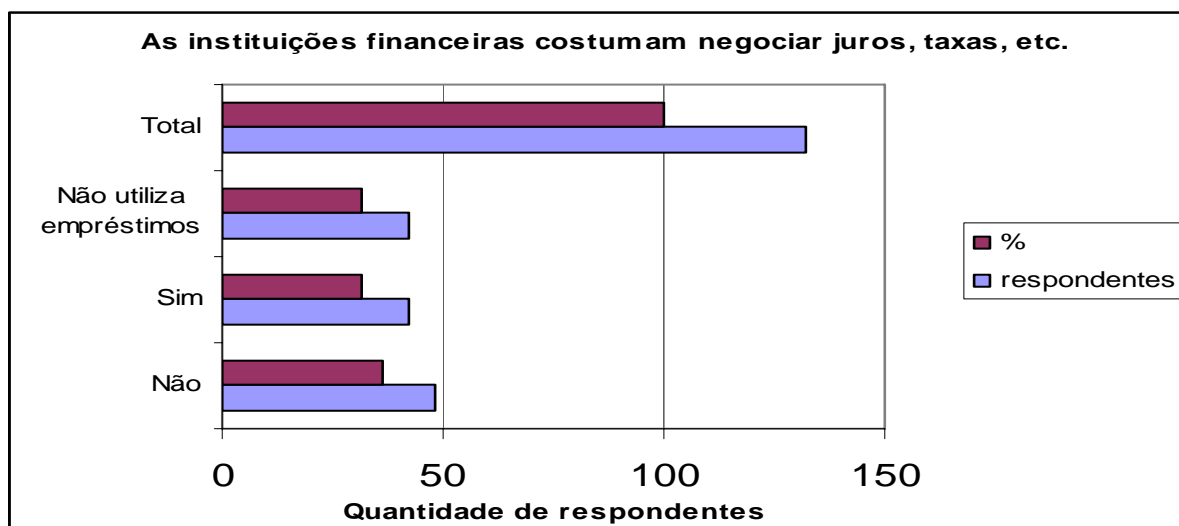
Fonte: elaborado de acordo com a pesquisa realizada.

Também analisou a possibilidade dos empresários quando necessitam contrair recursos (dinheiro) em alguma instituição de crédito se costuma negociar a taxa, juros e outros itens que possam ser oferecidos no pacote de produtos?

Das respostas obtidas, constatou-se que 35,55% dos respondentes não utilizam empréstimos, buscam sobreviver do dinheiro que têm em mãos, são cautelosos, têm receio de arriscarem-se, de fazer negócios sem ter o dinheiro para pagar; 31,11% alegam não buscar dinheiro emprestado e 31,11% alegam ter feito empréstimo por necessidade mas, em sua grande maioria, não o querem fazer novamente.

Figura 3

Gráfico de Barras das entrevistas realizadas em 2003



Fonte: Elaborado de acordo com pesquisa realizada.

Dos entrevistados, ainda foram obtidas as seguintes respostas para a mesma pergunta.

- Uma empresa, ao invés de fazer empréstimos, prefere comprar com cheque pré-datado é mais fácil negociar.

- Apenas dois dos entrevistados comentaram que tentaram negociar com o Banespa, Caixa Econômica Federal e Nossa Caixa e a alegação dos Bancos foi que os juros cobrados já eram baixos e que nada podiam fazer.
- Também o SEBRAE foi citado como intermediário, mas não auxilia o pequeno negócio. Dos entrevistados conforme demonstra o quadro 4 já tentaram negociar com as instituições financeiras ou financeiras e não conseguiram êxito nas negociações.

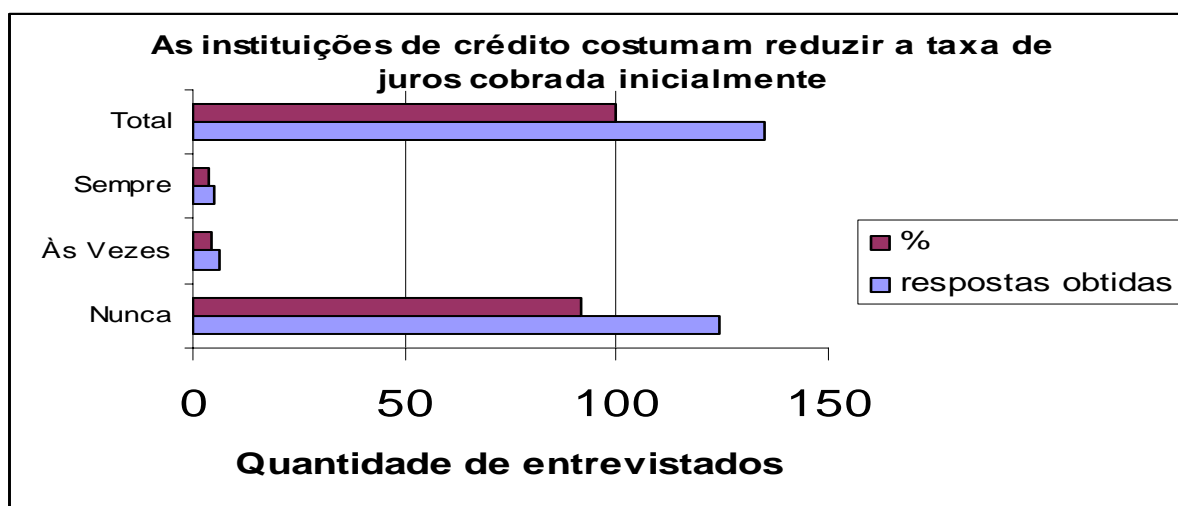
Quadro 4: Respondentes que já tentaram negociar os juros e outras com instituições financeiras e financeiras

Bancos Comerciais	Quantidades de respostas	Financeiras	Quantidades de respostas
Banco do Brasil	3	PanAmericano	1
Itaú	7	Fininvest	1
Bradesco	3	Max	1
Banespa	6	Omini	1
Real	1	A.G.M	1
HSBC	6	Crescer	3
Caixa Econômica Federal	1		
Nossa Caixa	3		
Unibanco	2		
Comind	1		

Fonte: Elaborado de acordo com pesquisa realizada.

Conforme demonstra a figura 4, observou-se também que de acordo com as cento e trinta e cinco empresas pesquisadas, constatou-se que 91,12% nunca conseguiram reduzir a taxa de juros cobrada inicialmente; 4,44% alegam que às vezes conseguem reduzir a taxa de juros; 3,70% negociam sempre e 0,74% não sabem se eles reduzem essa taxa.

Figura 4
Gráfico de Barras das entrevistas realizadas em 2003



Fonte: Elaborado de acordo com pesquisa realizada.

Conclusão

Conclui-se na pesquisa realizada que as instituições financeiras (Bancos) cobram juros muito altos, não facilitam parcelamentos e dificilmente negociam com os pequenos empresários e ainda quase que os obriga a comprar outros produtos de seu *portfólio*.

A busca de empréstimo entre os membros da família é a melhor opção, pois é mais fácil negociar, os juros e as condições para pagamentos.

O SEBRAE também foi citado como intermediário entre os pequenos empreendedores e instituições de crédito, porém não oferece apoio aos pequenos negócios facilitando as intermediações entre as partes. Em 2000, através do Programa Brasil Empreendedor, realizou vários cursos de capacitação ao crédito, mostrando como conseguiu-lo, mas quando os microempreendedores foram buscar o tal crédito almejado, não o receberam por serem pequenos negociantes; o processo acaba sendo burocrático e desestimula o crescimento do pequeno negócio.

Observou-se que as estratégias de negociação tempo, poder e informação estão em poder das instituições financeiras pois quando o pequeno negociante necessita de dinheiro é obrigado a pagar tudo o que os bancos exigem. Notou-se também na pesquisa realizada que esses trabalhadores buscam outras alternativas de trabalho quando necessitam de recursos, partem para trabalhos extras em outras cidades próximas da região, ficam abertos fora do horário permitido e trabalham aos domingos para atender uma clientela que não têm tempo durante a semana para efetuarem suas compras.

Também ouviu-se de alguns entrevistados que uma política justa seria existir um consenso, pois, quando os recursos são investidos na poupança, o retorno recebido é baixíssimo, e quando se recorre aos bancos comerciais, os juros e encargos são elevados, causando custos altos para os pequenos negócios.

Observou-se que as compras de mercadorias são feitas, em sua maioria, à vista, e que os cheques recebidos dos clientes são repassados aos fornecedores como uma maneira de redução de custos da CPMF. Atualmente, somente compram em pequenas quantidades, apenas aquilo que têm certeza que poderão pagar; o medo de dívidas também apavora alguns dos empresários que pedem prazo na compra para conseguir vender e, posteriormente, pagar.

Outro fator que acaba influenciando nos pequenos negócios é que é necessário imóvel ou fiador para se conseguir capital de giro com juros mais baixos.

5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BODIE, Z.; MERTON, R.C. *Finanças*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COLOSI, T.R. As Outras Negociações. Seção: Dossiê. Emp: Univ. *HSM Management*, maio-jun 1998 – ano 2, Nº8.

DONALDSON M. & DONALDSON M. *Técnicas de Negociação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. F. *Fator Humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1981.

FISCHER, R. *A Arte de Negociar*. Seção: Alta Gerência. Emp: Univ. *HSM Management*, nov-dez 1997 – ano 1, Nº5.

GITMAN L. J. *Princípios de Administração Financeira Essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 610p.

HOGARTH-SCOTT. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium?. *British Food Journal*, 101: 9, 1999.

- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MARTINELLI, D. P. e ALMEIDA, A. P. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINELLI, D. P. *Em Busca De Uma Visão Sistêmica Na Negociação*. São Paulo, FEA-USP, Tese de Livre-Docência, 1999.
- _____. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Negociação Empresarial: Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- MARX, KARL. *Contribuição para a crítica da economia política*. Lisboa: Estampa, 1977.
- MATOS, F.G. *Negociação: modelo de Estratégia e Estudo de Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.
- MELLO, J.C.M.F. *Negociação baseada em Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2003, 137p.
- MILLS H. A. *Negociação: a arte de vencer*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- NIERENBERG, G.I. *The Art of Negotiating*, Simon & Schuster Inc, 1º edição, 1968.
- PEREZ JUNIOR, J.H.; PESTANA, A.O.; FRANCO, S.P.C. *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PUGLIESI M. *Conflito, Estratégia, Negociação: O Direito e sua Teoria* São Paulo: wvc Gestão Inteligente Comercial, 2001.
- SANER, R. *O negociador experiente: estratégias, táticas, motivação, comportamento, liderança*. São Paulo: Senac, 1998.
- SCARE, R.F. & MARTINELLI, D.P. *Negotiation Strategies applied on agribusiness certification*. III International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management. *Anais do Congresso*. Ribeirão Preto, SP, 24 a 26 de outubro de 2001.
- SEBENIUS, J. *A Arquitetura do Acordo*. Seção: Dossiê. Emp: Univ. HSM Management, maio-jun 1998 – ano 2, Nº8.
- SHELL, G. Richard. *Negociar é preciso – estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. São Paulo: Negócio Editora, 2001, 346p.
- SILVA, J.P. *Gestão e Análise de Risco de Crédito*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SPARKS, D.B. *A Dinâmica da Negociação Efetiva: Como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.
- SUPLICY, E. M. *A Persistência da desigualdade, o endividamento crescente e o caminho da equidade*. Texto publicado na revista Estudos Avançados, 14 (40):23-41, set./dez.2000.

URY, W. L. *Supere o Não*: Negociando com pessoas difíceis. São Paulo: Best Seller, 2001.

WANDERLEY, J.A. *Negociação total: encontrando soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados*. São Paulo: Gente, 1998.

YUNUS, M. *O Banqueiro dos Pobres*. 1. ed. São Paulo: Ática, 1997.