

NEGOCIAÇÃO DE TÍTULOS DE CRÉDITO VENCIDOS CUSTODIADOS EM FACTORING

Chaneida Magalhães ARAÚJO¹

Sheldon William SILVA²

Sérgio Ricardo MAGALHÃES³

¹Graduada em Administração – Universidade Vale do Rio Verde (UninCor), *campus* Betim.

²Mestre em Administração. Coordenador do curso de Administração da Universidade Vale do Rio Verde (UninCor), *campus* Betim.

³Professor e membro do Núcleo Estruturante do Curso de Administração da Universidade Vale do Rio Verde (UninCor), *campus* Betim.

RESUMO

As atividades de *factoring* surgiram no Brasil em 1982, com a criação da ANFAC- Associação Nacional de *Factoring*, mas os assírios, egípcios e romanos já os praticavam sob diversas modalidades. Foi também amplamente utilizado nas tradições comerciais dos séculos XIV e XV e vem consagrando-se no mundo inteiro, especialmente em países desenvolvidos, como a Inglaterra, França, Alemanha, Itália, Estados Unidos e Japão. O objetivo desse trabalho foi identificar a melhor forma de negociação de títulos vencidos custodiados em *factoring*, fazendo com que as partes envolvidas saiam satisfeitas da negociação. Com a grande diversidade de idéias, conflitos, opiniões e atitudes, é necessário o auxílio das técnicas de negociação e habilidades para chegar no consenso e resolução dos problemas. Ela não foca somente o ganho de uma parte, ajudam até que todos os negociados tenham consciência de que o processo deve ser bom para todos os lados. As técnicas de negociação são consideradas uma das melhores formas para resolução de impasses.

PALAVRAS-CHAVE: Negociação. Títulos de Crédito. Factoring. Cliente. Custódia

ABSTRACT

The activities of *factoring* emerged in Brazil in 1982, with the creation of ANFAC National Association of *Factoring*, but Assírios, Egyptians and Romans already practiced in many modalities. It was also widely used in commercial traditions of the fourteenth and fifteenth centuries and is establishing itself worldwide, especially in developed countries, such as England, France, Germany, Italy, Japan and the U.S. The aim of this study was to identify the best way to negotiate overdue *factoring* in custody, causing the parties leave satisfied negotiation. With the great diversity of ideas, conflicts, opinions and attitudes, you need the help of negotiation techniques and skills to arrive at consensus and solve problems. She focuses not only gain a part, help negotiated until all are aware that the process should be good for all sides. Negotiation techniques are considered one of the best ways to resolve impasses.

KEYWORDS: Negotiation. Credit Securities. Factoring. Customer. Custody

INTRODUÇÃO

As empresas de *factoring* vêm fortalecendo suas atividades de fomento mercantil no

Brasil, onde seu principal alvo tem sido as micros, pequenas e médias empresas, as quais oferecem lucratividade maior.

De acordo com Correia (2007), as empresas em suas transações operacionais de vendas e compras, concedem prazos aos seus clientes para os recebimentos e recebem prazos de seus fornecedores, promovendo alavancagem em suas vendas. Muitas vezes, estas empresas necessitam de recursos para fazer frente às obrigações assumidas junto a seus fornecedores. Ao financiar a venda de sua produção, o empresário gera créditos que, se mantidos em carteira até o final do prazo, reduzem a capacidade de investimentos da empresa, ocasionando muitas vezes a perda de boas oportunidades por estar com seu capital imobilizado. Sendo assim as empresas procuram uma *factoring* para fazer a antecipação dos seus recebimentos a prazo, como cheques, duplicatas e outros títulos de créditos, por uma taxa definida. Depois de identificado a melhor taxa, inicia-se o processo de negociação (compra e venda do crédito). Realizando a compra, a *factoring* cobra o percentual estabelecido em cima do título de crédito e repassa para o cliente o valor líquido à vista em cheque ou depósito em conta. Antes de efetuar a compra do Título de Crédito, a *factoring* realiza uma rigorosa pesquisa nos serviços de proteção ao crédito, confirma o sacado e a autorização. A *factoring* não se responsabiliza por desacordo comercial e fraudes. Após a compra do Título de Crédito a *factoring* passa a ter o direito sobre ele e o

compensa somente na data de “bom para”. Posteriormente, são enviados para custódia em um banco, evitando possível risco de roubo, incêndio ou extravio.

Nesse contexto serão abordados os conceito de *factoring*, suas vantagens e desvantagens e, sua importância para as empresas. Sobre as técnicas de negociação, descreve-se as habilidades necessárias, algumas de suas características e as etapas que devem ser seguidas para obtenção de sucesso em processos de negociação. O objetivo desse trabalho foi identificar a melhor forma de negociação de títulos vencidos custodiados em *factoring*, fazendo com que as partes envolvidas saiam satisfeitas da negociação.

METODOLOGIA

Para realização desse artigo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre conceito e vantagens de se negociar em uma *factoring*, perfil do negociador, técnicas e habilidades de negociação.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. [...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO; BERVIAN, 1996, p.48).

A pesquisa bibliográfica é considerada um estudo sistematizado alicerçado por publicações em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas disponíveis para pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Técnicas de negociação

Martinelli e Almeida (1997) descrevem que ao pensar em negociação, as pessoas logo pensam que ela depende de múltiplas teorias, e que as pessoas devem aprendê-la antes de começar a negociar. Outras pessoas acham que a negociação é uma atividade óbvia e que é no dia-a-dia que se adquire as técnicas, não sendo necessário à teoria, por negociação ser óbvio e simples.

Ambas as visões não estão corretas, pois o assunto negociação é novo, em termos de teoria e conceitos definidos. Negociação é um processo que busca a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível, de modo que, quando termine a negociação, ambas as partes tenham consciência de que foram ouvidas e que tiveram a oportunidade de apresentar suas argumentações. (JUNQUEIRA, 1990)

As negociações acontecem no tempo, considerando três dimensões: futuro, presente e passado, sendo estes correspondentes a três momentos do processo administrativo: planejamento, execução e controle.

Para Junqueira (1990) o processo de negociação pode ser comparado por ser semelhante a um processo de tomada de decisão. A tomada de decisão, assim como os processos de negociação, demanda um diagnóstico da situação atual, formulando objetivos para estabelecer alternativas e critérios para decisão, bem como no planejamento, implantação e controle.

De acordo com Pinto (1994), a semente do processo de negociação surge da divergência de ideais, opiniões, atitudes, dentre outros motivos. Nos dias de hoje, convive-se, tanto em maior ou menor grau, com situações que provocam estes tipos de divergências.

Apesar da sua importância, o processo de negociação é normalmente incompreendido e menosprezado, culminando com resultados inferiores àqueles que poderiam ser obtidos se as pessoas utilizassem os passos recomendados para uma negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997)

2.2 Habilidades para negociação

Uma das questões levantadas por Pinto (1994) trata da relação da necessidade se ter dom para negociar ou se para ser um negociador bem-sucedido precisa conhecer as técnicas de negociação. Junqueira (1990) completa as idéias acima, descrevendo que devem ser desenvolvidas habilidades de negociação.

De acordo com Kátia Emanoela (2006) para abordar a negociação e compreender sua importância, podemos considerar que as partes sempre querem ganhar. Assim, muitas negociações são no início confrontos. Se existe negociação, é porque existe consideração entre as partes. Sendo assim, cada negociação é uma oportunidade de obtenção de algum benefício e de geração de algum ganho também para as partes e, pensando amplamente, a comunidade e o mercado devem ganhar.

O bom negociador deve ter um conjunto de qualidades para ser eficaz no seu trabalho e assim ter a percepção de discutir todas as proposições apresentadas e dialogar através delas. Ele também deverá proporcionar alternativas a outra parte, assim analisando as vantagens e desvantagens de seu oponente criando assim um clima de cooperação mútua. As técnicas de negociação permitem ao negociador a utilização de metodologias sistematizadas para que possa analisar e discutir os processos de relações internas e externas nas empresas com relação aos seus recursos humanos. É fundamental aprofundar-se com dados sobre o funcionamento do mercado, a concorrência, os aspectos financeiros, que possam afetar o objetivo da negociação e observar os benefícios potenciais para seus clientes.

2.3 Modelo de Negociação

Kozicki (1999) define seu modelo de negociação em três fases: a fase investigativa, a fase da apresentação e a da barganha.

A fase investigativa é considerada a fase mais importante da negociação, pois deve-se reunir, pois deve-se reunir todas as informações relevantes à negociação. Reunindo estas informações, pode-se preparar o que será oferecido à outra parte. A fase de apresentação é onde acontece a oferta inicial. Aqui surge a oportunidade de ser arrojado e criar um clima para o outro lado querer fazer negócio. É nesta fase que se deve criar a expectativa, para que a outra parte tenha interesse no que está sendo mostrado, só assim, poderá se passar para a próxima fase. A fase da barganha é onde a negociação começa a ganhar legitimidade. Nesta fase serão expostos as outras condições de fornecimento e outros detalhes pertinente à fase do acordo. No acordo da negociação é onde juntam-se todos os detalhes do negócio para que se possa tomar as decisões.

Já Junqueira (1990) destaca o modelo INTEGRO - Ronald Bates - (OPC). De acordo com este modelo, há sete processos para a negociação. São eles: Preparação, Abertura, Exploração, Apresentação, Clarificação, Ação final, Controle ou Avaliação.

Na preparação ocorre o planejamento inicial, uma vez que o outro negociador não esta

presente. Deve-se planejar em alternativas de soluções ou eventuais conflitos, antes do início da negociação. Na abertura o principal objetivo é criar um ambiente propício para desenvolver o processo de negociação. Quando o contato acontecer pela primeira vez, sugere-se as reduzir a tensão que é mostrar interesse pelo outro e mencionar algo que foi lido ou visto que possa interessar ao próximo. Na exploração devem ser detectadas as necessidades, as expectativas, e motivações da outra parte. Deve-se assumir a postura de ouvinte, evitando tomar posição sobre o que esta sendo dito. A fase de apresentação é exposta a proposta ao outro negociador mostrando como ela atende as necessidades e expectativas da outra parte. Mostra-se para outra parte as soluções e os benefícios decorrentes da proposta. Na fase de clarificação sempre haverá dúvidas e este é o momento para esclarecimentos. Quanto mais dúvidas, mais interesse demonstra o outro negociador. A fase de ação final ocorre o fechamento do negócio. Deve-se ter atenção aos sinais de aceitação e tentar perceber se a outra parte se imagina usando os produtos ou serviços ofertados. Na fase de controle ou avaliação o negociador não conta com a presença de outro negociador. Deve-se controlar o que foi acertado, em termos de prazos, custos e outros detalhes, também, as medidas para implantar o que foi negociado.

2.4 A importância dos relacionamentos na negociação

É importante manter um relacionamento duradouro entre as partes envolvidas em uma negociação. John Kotter (1985) salienta a importância dos relacionamentos e suas características, nos quais os bons relacionamentos profissionais, baseados em alguma combinação de respeito, admiração, necessidade, obrigação e amizade, são uma fonte crucial de poder para ajudar a fazer o que precisa ser feito. Segundo Danny Ertel (1999), um relacionamento sólido gera confiança, que permite às partes compartilharem informações mais livremente.

A importância dos bons relacionamentos muda a maneira como as pessoas lidam umas com as outras ao negociarem. O bom relacionamento cria confiança e reduz o custo de se monitorar o cumprimento do acordo nos mínimos detalhes, moderando as tentativas mais extremadas de exigir valor. As partes que negociam entendem que o empenho exagerado em exigir valor hoje implica risco de perder oportunidade de reivindicar valor em transações futuras.

2.5 Perfil do negociador brasileiro

De acordo com Andrade, Alyrio e Macedo (2004), um bom negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos. O bons

negociadores utilizam comunicação natural, preparam-se muito, antes, durante e depois das negociações. Utilizam suas habilidades de percepção e observação para entender os estilos de negociação dos outros.

Junqueira (1990) descreve o perfil dos negociadores brasileiros, os quais improvisam muito e planejam pouco. Também dirige o seu foco para as suas questões, esquecendo-se do outro negociador. Muitas vezes, aplica muitos truques e não faz segredo disso, enfatizando os pontos fracos da negociação e preocupa-se muito com o resultado, esquecendo-se do processo. Existe também dificuldades em ouvir a outra parte e tendência a não quantificar vantagens e desvantagens do que foi proposto. Torna-se nesse processo de negociação defensivo, flexível e social.

A negociação sistematizada tende a reduzir os esforços necessários para obter o acordo durante o diálogo. Assim, o negociador que utiliza as técnicas de negociação tem mais condições de fechar melhor um negócio do que aqueles que utilizam a negociação para seu ganho próprio. (PINTO, 1994).

3.1 Conceito de *factoring*

Para Luiz Lemos Leite (2005) *factoring* é uma atividade comercial mista atípica = serviços + compra de créditos (direitos creditórios) resultantes de vendas mercantis. *Factoring* é fomento mercantil, porque expande os ativos

de suas empresas clientes, aumenta-lhes as vendas, elimina seu endividamento e transforma as suas vendas a prazo em venda à vista. Arnaldo Rizzardo (1997) conceitua como a relação jurídica entre duas empresas, em que uma delas entrega à outra um título de crédito, recebendo, como contraprestação, o valor constante do título, do qual se desconta certa quantia, considerada a remuneração pela transação. Este é o sentido tradicional da *factoring*.

Orlando Gomes (1990) afirma que *factoring* é o contrato por via do qual uma das partes cede a terceiro vários créditos provenientes de vendas mercantis, assumindo este risco de não recebê-los contra o pagamento de determinada comissão pelo cedente.

Outros autores, entre eles Bulgarelli (2000), entendem como venda do faturamento de uma empresa a outra, quase se incumbem de cobrá-lo, recebendo em pagamento uma comissão e cobrando juros quando antecipa recursos por conta dos recebimentos a serem feitos. Há, portanto, um elemento básico na operação, que é a cessão de créditos, mas poderá abranger outras funções, como a gestão de negócios e financiamento de recursos.

3.2 Vantagens e desvantagens de se negociar uma operação de *factoring*

Ao se negociar operações de *factoring* elimina-se o endividamento. Trata-se de uma

antecipação de receita: pela venda de recebíveis, duplicatas ou outros títulos de crédito, a empresa recebe à vista sua venda a prazo. Para as empresas com problema cadastral no SERASA ou SPC, este tipo de operação passa a ter uma maior importância, dado que a empresa de *factoring* tem maior preocupação na qualidade de título que está comprando (sacado) do que na empresa que está vendendo o título (sacador). Outra vantagem é a possibilidade do estabelecimento de uma parceria, terceirizando uma série de atribuições administrativas financeiras para empresa de *factoring* liberando o empresário das atividades financeiras mais rotineiras.

A principal desvantagem é que o custo da operação de *factoring* tende a ser maior que de uma operação de crédito, decorrente do fato que na operação de *factoring* o risco do recebimento é transferido das mãos do proprietário do título para empresa de *factoring*: Obedecendo a lei de mercado, quanto maior o risco da operação maior será o custo.

3.3 Os direitos de crédito que são adquiridos das Micro e Pequenas Empresas - MPE's pelas empresas de *Factoring*

As empresas de *factoring* atuam, principalmente, na aquisição de títulos de créditos ou recebíveis: documentos de créditos decorrentes de operações de venda mercantis

e/ou prestações de serviços. Os documentos são emitidos contra o comprador para que ele efetue o pagamento na data acordada. A legitimidade do documento configura-se quando o vendedor cumpre suas obrigações entregando o produto ou serviço nos termos pactuados. A confirmação do recebimento é feita pela assinatura do canhoto da nota fiscal de entrega do produto ou serviço. A **lei 5.474**, de 18/7/1968, que dispõe sobre duplicatas e outras providências, estabelecem que no caso de venda para pagamento parcelado, poderá ser emitida duplicata. A duplicata assinada com o aceite do comprador é recebível passivo de aquisição pelas empresas de *factoring*. A duplicata é a modalidade de recebível de maior aceitação pelas empresas de *factoring*.

Outra modalidade de recebível de grande aceitação pelas empresas de *factoring* são os cheques pré-datados. Embora a **Lei nº 7.357**, de 2/9/1985 (lei do cheque), no seu artigo 32, estabeleça que o cheque é uma ordem de pagamento à vista, recente acórdão do Superior Tribunal de Justiça (**resp 223486**) julgou procedente ação de indenização movida por particular contra uma sociedade comercial, que descontou cheque pré-datado antes da data, previamente estipulada. Esta decisão sacramentou o que na prática representa uma das principais modalidades de parcelamento de débito nas transações comerciais no nosso país

e conseqüentemente de recebíveis na mão das MPE's.¹

3.4 Demonstração da negociação de uma operação de fomento convencional:

Segundo Luiz Lemos Leite (2001) fomento Convencional – ou '*conventional factoring*' é a compra de direitos creditórios ou ativos, representativos de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços mediante notificação feita pelo vendedor (endossante-cedente) ao comprador (sacado-devedor). Não há antecipação ou adiantamento de recursos. O pagamento é feito à vista pela sociedade de fomento mercantil.

Vamos imaginar que este título é de R\$ 2.000,00 com o vencimento para 30 dias da data em que ele está fazendo uma operação na modalidade convencional na *factoring*.

Valor do título: R\$ 2.000,00
Diferencial cobrado: R\$ 100,00 (5% ao mês sobre o valor do título)
Ad – Valorem: R\$ 7,60 (0,38 ao mês, este percentual pode variar de 0,25% a 3%) ²
Total Líquido antes do IOF: R\$ 1.892,40
IOF: R\$ 2,33 (0,1235% ao mês)
Total Líquido a pagar = R\$ 1.890,07
A <i>factoring</i> teve uma receita bruta de R\$ 109,96 (5,498% a.m)
Vamos recolher de impostos desta operação:
IRRF: R\$ 0,12
Csll/Confins/Pis: R\$ 0,36
IOF: R\$ 2,33
Soma dos impostos: R\$ 2,80 (0,28% a.m)
Neste caso sobra líquido para a <i>factoring</i> :

¹ Dados extraídos do site: <http://www.geranegecio.com.br/html/geral/p6b.html>. Acesso em: 05/11/2012

² ADVALOREM: Nomenclatura que é usado para cobranças de taxa de prestação de serviços www.anfac.com.br

Percentual de custo: 0,28% imposto + 0,80% custo Operacional + 1% custo de capital = 2,28%
Percentual Bruto: 5,50% - Percentual de custo = 2,08%
Percentual líquido 3,42%
Em reais o bruto foi de R\$109,93% - custo em reais R\$ 41,60 valor líquido foi de R\$ 68,33

Supondo que a *factoring* tenha um custo fixo mais operacional que represente 0,80% do percentual do diferencial (5%) teremos 4,20% de valor líquido. A *factoring* paga de impostos 0,28% sobre o rendimento bruto de 5,498%. Digamos que a *factoring* tome dinheiro em um banco e tenha um custo de capital de 1% ao mês. Neste caso sobra líquido para a *factoring* um percentual de 3,42%. Em reais o valor líquido foi de R\$ 68,40.

O não pagamento do título de crédito na data acordada acarreta em nova operação para quitação do débito, podendo ser à vista ou parcelado.

Simulação do pagamento à vista

Considerando cinco dias em aberto, desde a data acordada anteriormente.

Valor devedor: R\$ 2.000,00
Valor do diferencial: R\$ 16,87
Ad-valorem: R\$ 7,70
IOF: 0,42
Valor devedor: R\$ 2.000,00
+ Valor do diferencial: R\$ 16,87
+ Valor Ad-Valorem: R\$ 7,70
+ Valor IOF: R\$ 0,42
Devedor a pagar atualizado: R\$ 2.024,99
Valor da receita bruta: R\$ 24,99 (1,235% a.m)
R\$ 24,99 – R\$ 0,42 (IOF) – R\$ 7,70 (Ad-valorem) = R\$ 16,87
Vamos recolher de impostos desta operação:
IRRF: R\$ 0,12
Csll/Confins/Pis: R\$ 0,36
IOF: R\$ 0,42
Soma dos impostos: R\$ 0,90 (0,09% a.m)
Neste caso sobra líquido para a <i>factoring</i> :
Percentual bruto : 1,235% a.m

Percentual de custo: 0,09% imposto + 0,80% custo Operacional + 0,17% custo de capital = 1,06%
Percentual Bruto 1,235% - Percentual custo 1,06% = Percentual Líquido 0,175%
Em reais o bruto foi de R\$ 24,99 – Custo em reais R\$3,50 = valor líquido foi de R\$ 21,49

Simulação do parcelamento do débito em aberto: Considerando ser dividido em três parcelas mensais:

Valor devedor: R\$ 2.000,00
1º parcela (30 dias) – R\$ 705,46
2º parcela (60 dias) – R\$ 745,76
3º parcela (90 dias) – R\$ 790,83
Valor do diferencial: R\$ 228,47
Ad-Valorem: R\$ 8,52
IOF: R\$ 5,05
Valor devedor: R\$ 2000,00
+ Valor diferencial: 228,47
+ Valor IOF: R\$ 5,05
+ Ad- Valorem: R\$ 8,52
Total do valor devedor: R\$ 2.242,05
Valor da receita Bruta: R\$ 242,05 (12,1%)
R\$ 242,05 – R\$ 5,05 (IOF) – R\$ 8,52 (Ad-valorem) = R\$ 228,47
Vamos recolher de impostos desta operação:
IRRF: R\$ 0,13
Csll/Confins/Pis: R\$ 0,40
IOF: R\$ 5,05
Soma dos impostos: R\$ 5,58
Neste caso sobra líquido para a *factoring*:
Percentual bruto : 12,1%
Percentual de custo: 0,55% imposto + 0,80% custo Operacional + 3,03 % custo de capital = 4,38%
Percentual Bruto 12,1% - Percentual custo 4,38% = Percentual Líquido 7,72%
Valor líquido: R\$ 154,45.

Fonte: Autora do trabalho

Segundo Rubens Filinto da Silva (2009), que em sua obra “Análise de crédito para empresas de *factoring*”, traz: “todavia, risco não pode ser comparado a incerteza. Risco é a decisão de crédito baseada em informações objetivas, dados estatísticos e comportamentais, confiáveis e aceitáveis” e a incerteza repousa na análise subjetiva dos dados por quem está avaliando a concessão do crédito.

De acordo com Emani Desbesel (2009) o poder de negociação e a resolução de eventuais problemas está diretamente relacionado com a quantidade e qualidade de informações, com as garantias existentes e atitudes preventivas realmente eficazes na contenção dos riscos.

Conforme cálculo realizado, para a *factoring* as vantagens do pagamento à vista são, uma garantia de recebimento, dinheiro em caixa para novas operações, porém em contrapartida, a *factoring* visa lucro em cima dos juros cobrados, e na negociação à vista não é vantajoso, pois o retorno é pequeno.

Na negociação, realizando o parcelamento do débito em 30/60/90 dias, as vantagens são, facilidade de pagamento para o sacado, assim mantendo um bom relacionamento para futuras operações, percentual de lucro maior, porém em contrapartida, risco de inadimplência, pelo fato de ter prorrogado o débito para mais dias, menor valor de dinheiro disponível em caixa para novas operações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as técnicas de negociação tem um importante papel nas empresas de *factoring*, se apresentando como mecanismo para encontrar a melhor maneira para resolução de impasses existentes nas operações, chegando a um acordo comum para ambas partes e mantendo um bom

relacionamento, com confiança, para que se sintam mais a vontade para compartilhar informações, reduzindo o tempo de negociação e evitando desgaste.

Mediante a análise dos resultados, percebe-se que o pagamento à vista proporciona um retorno menor para *factoring*, porém, em contrapartida há uma garantia de recebimento e dinheiro em caixa para novas operações. Na negociação à prazo, realizando o parcelamento

do débito em até 90 dias, as vantagens são, facilidade de pagamento para o sacado, assim mantendo um bom relacionamento para futuras operações. Em se tratando da *factoring*, esta alcança um percentual de lucro maior, porém em contrapartida, há um maior risco de inadimplência, pelo fato de ter prorrogado o débito para mais dias e menor valor de dinheiro em caixa para novas operações.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; ALYRIO, Rovigati Danilo; Macedo Álvaro da Silva. **Princípios da negociação**. Ed. Atlas. São Paulo. 2004

BULGARELLI, Waldirio – **Contratos Mercantis** – 13. Ed. – São Paulo : Atlas, 2000, p. 546;

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação**. Cop. Editora. Rio de Janeiro. 6ª Ed. 1990

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Prentice Hall. São Paulo. 10. Ed. 2000

KOZICKI, Stephen. **Negociação criativa**. Editora Futura. São Paulo. 1999

LEITE, Luiz Lemos. **Factoring no Brasil**. 10ª Edição Revista e Ampliada, São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINELLI, Dante; Almeida, Ana Paula, **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. Ed. Atlas. São Paulo. 1997

PINTO, Eder Paschoal. **Negociação orientada para resultados**. Editora Atlas. São Paulo. 2ª Ed. 1994

WATKINS, Michael. **Negociação**. 7ª Edição – São Paulo: Editora Record, 2009.
www.anfac.com.br (Home-Page **da Associação das Empresas de Fomento Mercantil** – Anfac: Acesso em: 24 de out. 2012.

CAPITAL DE GIRO E COMO CALCULA-LO. Disponível em:
<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/o-que-e-capital-de-giro-e-como-calcula-lo/>: Acesso em: 25 de out. 2012.

FACTORING. Disponível em:

<http://www.geranegocio.com.br/html/geral/p6b.html>. Acesso em: 05 de ago. 2012.

NATUREZA JURIDICA E ESPECIES DE FACTORING. Disponível em:
<http://www.webartigos.com/artigos/natureza-juridica-e-especies-de-factoring/24827/> Acesso em: 23 de out. 2012.

NECESSIDADES DE CAPITAL GIRO. Disponível em:
<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/necessidadecapitalgiro.htm>: Acesso em: 30 de out. 2012.

NEGOCIAÇÃO. Disponível em:
<http://pt.scribd.com/doc/7141204/Artigos-NegociaCAo>: Acesso em: 19 de out. 2012.

NEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS. Disponível em:
http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4743 : Acesso em: 15 de out. 2012.