

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**POLÍTICA DE CRÉDITO DOS DISTRIBUIDORES DE COMBUSTÍVEL
NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO SOB A ÓTICA DOS
REVENDEDORES**

Roberta de Souza Oliveira

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**POLÍTICA DE CRÉDITO DOS DISTRIBUIDORES DE
COMBUSTÍVEL NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO SOB A
ÓTICA DOS REVENDADORES**

Roberta de Souza Oliveira

Sob a Orientação do Professor
Marcelo Álvaro da Silva Macedo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
2010

332.37098153
O48p
T

Oliveira, Roberta de Souza, 1982-
Políticas de crédito dos distribuidores
de combustível na cidade do Rio de Janeiro
sob a ótica dos revendedores / Roberta de
Souza Oliveira - 2010.
43 f.: il.

Orientador: Marcelo Álvaro da Silva
Macedo.

Dissertação (mestrado) - Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em
Negócios.

Bibliografia: f. 35-38.

1. Crédito industrial - Rio de Janeiro
(RJ) Teses. 2. Controle de crédito - Rio de
Janeiro (RJ) - Teses. 3. Distribuidores
(comércio) - Rio de Janeiro (RJ) - Teses.
4. Combustíveis - Rio de Janeiro (RJ) -
Teses. I. Macedo, Marcelo Álvaro da Silva.
II. Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão
e Estratégia em Negócios. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

ROBERTA DE SOUZA OLIVEIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências,
no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 04/ 05/ 2010

Marcelo Álvaro da Silva Macedo (Dsc.) UFRJ
(Orientador)

Silvestre Prado de Souza Neto (Dsc.) UFRRJ
(Membro Interno)

Luis Perez Zotes (Dsc.) UFF
(Membro Externo)

“Mas buscai primeiro o reino de Deus, e a sua justiça, e todas estas coisas vos serão acrescentadas.”
(Mateus 6: 33)

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor meu Deus e eterno Pai que é tão misericordioso e esteve presente em todos os momentos me confortando e ajudando.

Aos meus pais e ao meu marido, pessoas tão abençoadas e tão maravilhosas, meus presentes de Deus. Durante todo o tempo se esforçam para me ajudar.

Ao Prof. Dr. Marcelo Álvaro pela orientação e atenção que me foi dada durante todo o curso.

Ao Corpo Docente do Mestrado, à coordenação e toda equipe administrativa, sempre ajudando a todos os alunos e orientando sempre que possível.

As minhas madrinhas Adelimara e Cássia, as amigas Adriana e Elaine pelo apoio e incentivo.

Aos meus colegas de curso.

A todas as pessoas da minha família e amigos que oraram tanto por mim, para que esse sonho fosse concretizado.

RESUMO

OLIVEIRA, Roberta de Souza. **Política de Crédito dos distribuidores de combustível na cidade do Rio de Janeiro sob a ótica dos Revendedores**. 2010. 43p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2010.

O objetivo geral nesta dissertação consiste em analisar as políticas de crédito adotadas por empresas distribuidoras de combustível na cidade do Rio de Janeiro (Petrobrás; Shell; Cosan; Ipiranga; Ale; DPPI; Manguinhos; Ello-Puma; Dinamo; Agip) e os respectivos postos, incluindo os de bandeira branca (ou sem bandeira), através da consulta aos seus revendedores. O estudo foi realizado com a utilização de uma pesquisa exploratória e bibliográfica focada no tema “crédito”, para o qual foi elaborado um questionário composto de vinte e cinco questões, a maioria delas fechadas, visando compreender o processo de concessão de crédito, as diferentes formas de atuação em cada uma das bandeiras; o nível da organização (se operacional, tático ou estratégico) no qual a avaliação de crédito é realizada; e a utilização dos cinco C’s do crédito a partir do suporte fornecido pelo modelo *Small Business Scoring* para Microempresas. Com a análise de frequência, pôde-se constatar que as empresas trabalham de forma semelhante na realização do cadastro, no atendimento, na forma de pagamento e na concessão de prazos. Entretanto, no que se refere ao motivo de escolha da bandeira do posto, os dados mostraram aspectos diferentes entre as empresas. A maior parte das distribuidoras com exceção de uma, não efetua nenhum tipo de consideração visando minimizar os riscos e reduzir os investimentos em valores a receber, no que diz respeito a restringir compras acima da média. Mas, de acordo com os respondentes, 70,11% dos postos entrevistados possuem um garantidor fidejussório e, em 95,40% dos postos pesquisados o volume de vendas não é concentrado em poucos clientes, o que reduz o risco de inadimplência. A maioria das empresas, de acordo com os respondentes, não utiliza as centrais de informação de crédito e não solicita nenhuma informação relacionada aos índices financeiros dos postos. Entretanto não se pode afirmar que a análise da capacidade do cliente não é efetuada, haja vista que, o estudo não contemplou a análise do conteúdo contratual que os postos de bandeira possuem com as distribuidoras. Foi ainda constatado que as distribuidoras utilizam apenas o modelo *credit scoring* e não o *behavioral* ou o misto. Com base na análise de *cluster* foram gerados três grupos, nomeados de acordo com a forma de atuação, o primeiro grupo chamado de Rigoroso apresentou um prazo maior, entretanto uma política de crédito muito rígida, o segundo, grupo Flexível apresentou menor rigor do que o primeiro, já o terceiro grupo, Sem Política, apresentou 100% das compras à vista e pôde-se concluir que o mesmo não necessita de política de cobrança.

Palavras-chave: Crédito, Risco, Cinco C’s.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Roberta de Souza. **Credit policy of fuel distributors in the city of Rio de Janeiro under the optics of the gasoline stations.** 2010. 43p. Dissertation (Masters in Management and Business Strategy). Institute of Social Sciences and Humanities, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2010.

The general aim of this dissertation is to analyse the credit policies adopted by fuel distributing companies in the city of Rio de Janeiro (Petrobrás; Shell; Cosan; Ipiranga; Ale; DPPI; Manguinhos; Ello-Puma; Dinamo; Agip) and their respective gasoline stations, including the non-contracted and non-branded ones, through a questionnaire applied on gasoline stations. The study was carried out by using an exploratory survey and bibliography focusing on the subject of “credit”, and a questionnaire containing twenty five questions, most of which had closed answers, was compiled, with an aim to understanding the credit concession process, the different ways each brand functions and the level of the organization (whether operational, tactical or strategic) in which credit evaluation is effected and utilized by the five C’s of credit that stem from the support provided by the Small Business Scoring model for micro-companies. Based on analysis of frequency, it can be seen that the companies work in similar ways when carrying out registration, service, ways of payment and conceding deadlines. However, with regard to the reason for selecting the brand of the gas station, the data shows some different aspects between the companies. Most of the distributors, except one, do not take any steps to minimize risks or to reduce investments on amounts to be received with regard to restricting above average purchases. But, according to those questioned, 70.11% of the gas stations interviewed have a letter of indemnity and in 95.40% of the gas stations surveyed, the volume of sales is not concentrated on just a few clients, and this reduces the risk of default. Most of the companies, according to those questioned, do not use credit information centres and do not request any information relating to the financial indices of the gas stations. However, it cannot be assumed that client capacity analysis is not carried out, bearing in mind that the study did not cover what is stated in the contracts that the brand gas stations have with the distributors. It was also evident that the distributors only use the credit scoring model and not the behavioural or mixed ones. Based on analysis of cluster was generated three groups, nominated accordance with the performance form, the first group called Rigorous presented a bigger stated period, however one very rigid credit policy, the second, Flexible group presented minor severity of what the first one, already the third group, Without Politics presented 100% of the purchases by money, so they don’t need to worried about insolvency.

Key - words: Credit, Risk, Five C’s.

LISTA DE SIGLAS

ANP – Agência Nacional do Petróleo

BACEN – Banco Central do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

CDLs – Câmara de Dirigentes Lojistas

CPF – Cadastro de Pessoa Física

FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

FI – Fator de Insolvência

NCG – Necessidade de Capital de Giro

PIB – Produto Interno Bruto

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

RG – Registro Geral

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Evolução do crédito total.....	02
Quadro 02 - Medidas financeiras	08
Quadro 03 - O Modelo Small Business Scoring para Microempresas	15
Quadro 04 - Objetivo de cada pergunta do questionário.....	16
Quadro 05 - Distribuição dos postos de combustível.....	17
Quadro 06 - Amostra de 20% do universo pesquisado	17
Quadro 07 - Questionários aplicados em cada uma das bandeiras.....	20
Quadro 08 - Fatores para escolha da bandeira.....	21
Quadro 09 - Forma de pagamento	21
Quadro 10 - Prazo de pagamento	21
Quadro 11 - Desconto para pagamento antecipado	22
Quadro 12 - Frequência do recebimento dos pedidos	22
Quadro 13 - Valor médio do pedido.....	22
Quadro 14 - Quando o pedido excede a média de compra o procedimento é o mesmo?.....	23
Quadro 15 - Como os pedidos são realizados.....	23
Quadro 16 - Você conhece o profissional que faz a análise de crédito?	24
Quadro 17 - Forma de pagamento dos clientes dos postos de combustível	24
Quadro 18 - Dias de prazo concedido para os clientes do posto de combustível.....	24
Quadro 19 - Tempo de atuação dos postos de combustível no mercado.....	25
Quadro 20 - O tempo de atuação da sua empresa influencia na política de crédito adotada pelo(s) seu(s) fornecedor (es)?	25
Quadro 21 - Existe alguma penalidade quando o pagamento não é efetuado dentro do prazo?25	
Quadro 22 - Caso a empresa tenha algum processo judicial o fornecimento ocorre sem alteração no procedimento?	26
Quadro 23 - Algum dos sócios é um garantidor fidejussório no caso de inadimplência?.....	26
Quadro 24 - Em algum momento a empresa informa ao fornecedor o valor de suas vendas?.	26
Quadro 25 - O volume de vendas da empresa é concentrado em poucos clientes?	27
Quadro 26 - O fornecedor utiliza os serviços das centrais de informação crédito?	27
Quadro 27 - Variáveis relevantes para formação do cluster 1 em ordem decrescente de importância	28
Quadro 28 - Variáveis relevantes para formação do cluster 2 em ordem decrescente de importância	28

Quadro 29 - Variáveis relevantes para formação do cluster 3 em ordem decrescente de importância.....	28
Quadro 30 - Composição dos grupos por bandeira	28
Quadro 31 - Percentual das bandeiras por grupo.....	29
Quadro 32 - Forma de Pagamento do varejo com a indústria por grupo	29
Quadro 33 - Prazo de Pagamento do varejo com a indústria por grupo.....	29
Quadro 34 - Desconto para pagamento antecipado aberto por grupo	29
Quadro 35 - O procedimento de compras é o mesmo no caso de exceder a média? Abertura por grupo	29
Quadro 36 - Você conhece o profissional que faz a análise de crédito? Abertura por grupo ..	30
Quadro 37 - O tempo de atuação no mercado influencia na política de crédito adotada pelo consumidor? Abertura por grupo.....	30
Quadro 38 - Existe alguma penalidade quando o pagamento não é efetuado dentro do prazo? Abertura por grupo.	30
Quadro 39 - Caso a empresa tenha algum processo judicial o fornecimento ocorre sem alteração no procedimento? Abertura por grupo.	30
Quadro 40 - Algum dos sócios é garantidor fidejussório no caso de inadimplência? Abertura por grupo.	31
Quadro 41 - O fornecedor utiliza os serviços das centrais de informação crédito? Abertura por grupo.....	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O fluxo do ativo circulante	05
Figura 02 - Ciclo econômico e ciclo financeiro	06
Figura 03 - Estrutura do balanço patrimonial.....	12

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Instrumento de coleta de dados.....	38
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Contextualização	01
1.2 O Problema.....	03
1.3 Objetivos.....	03
1.3.1 Geral	03
1.3.2 Específicos.....	03
1.4 Limitações do Estudo	04
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	05
2.1 Aspectos Gerais	05
2.2 A Política de Crédito	07
2.3 Crédito: aspectos fundamentais	08
2.4 Inadimplência: o risco do crédito	10
2.5 Aspectos Relevantes dos Modelos de Análise de Crédito.....	11
2.6 O Impacto do Crédito na Estratégia das Empresas	12
3 METODOLOGIA.....	14
3.1 Tipificação	14
3.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	14
3.3 Seleção das Empresas	16
3.4 Instrumento de Análise dos Resultados.....	18
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
5 CONCLUSÃO.....	32
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXO	39
Anexo A – Instrumento de Coleta de Dados	39

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar as políticas de crédito adotadas por empresas distribuidoras de combustível na cidade do Rio de Janeiro, a partir de informações obtidas através de pesquisa exploratória, documental, bibliográfica e de campo realizada com a aplicação de questionários em postos de combustível das seguintes bandeiras: Petrobras; Shell; Cosan; Ipiranga; Ale; DPPI; Manguinhos; Ello-Puma; Dinamo; Agip e bandeira branca (ou sem bandeira), buscando compreender a relação entre a indústria e o varejo.

O estudo foi realizado em duas etapas, a primeira refere-se ao levantamento bibliográfico relacionado aos seguintes temas: planejamento de curto prazo e política de crédito. Já a segunda foi realizada com a aplicação de um questionário que tem como base os estudos realizados. O estudo tem por objetivo identificar a política de crédito utilizada na prática e buscar compreender os seguintes itens: processo de concessão de crédito, cadastro de clientes, os parâmetros utilizados para a avaliação (quantitativos, qualitativos, comportamentais ou mistos) e a avaliação do histórico ou projeção de capacidade de pagamento do cliente.

A elaboração do instrumento de coleta de dados foi suportada na pesquisa bibliográfica realizada sobre os seguintes temas: crédito e administração financeira a curto prazo, com grande enfoque em política de crédito. O questionário possui vinte e cinco questões abertas e fechadas, e se dirige ao responsável pelo posto de gasolina, gerente ou sócio do estabelecimento, que deverá ter conhecimento sobre o departamento de contas a pagar e contas a receber.

A necessidade da aplicação do questionário surgiu frente à dificuldade de obter informações relacionadas à política de crédito junto às empresas estudadas, por se tratar de assunto de cunho estratégico. Dessa forma, o estudo foi realizado a partir de dados obtidos através dos questionários aplicados no varejo, isto é, em postos de combustível.

1.1 Contextualização

Para dar início ao estudo é importante compreender como o mecanismo do crédito passou a ser uma ferramenta de grande importância para as empresas, especificamente no Brasil, sendo uma alavanca a ser pilotada em busca de acréscimo aos lucros.

Antes do Plano Real (1994) o crédito não era um mecanismo importante para sustentar o consumo. Com a alta inflação era mais interessante postergar ao máximo o prazo de pagamento aos fornecedores e receber do cliente à vista. O recurso disponível neste intervalo era aplicado no mercado financeiro, possibilitando maiores ganhos.

Para a população de baixa renda era considerável a exclusão do consumo devido à alta inflação e a escassez de crédito.

Com o Plano Real, a queda e o controle da inflação impulsionaram o crédito como facilitador do consumo. Podemos observar pela participação do crédito no Produto Interno Bruto (PIB), que em 1995 foi de 36,8% (Banco Central do Brasil, 2007). Entretanto, com a crise na Ásia (1997) e na Rússia (1998) o nível das taxas de juros no Brasil aumentou consideravelmente, deixando o crédito mais caro.

A partir de 2003, a valorização do dólar e a inflação controlada influenciaram na redução das taxas de juros.

Em 2007, a participação do crédito no Produto Interno Bruto (PIB) chegou a 34,7% impulsionada basicamente pelos “créditos livres”. Esta participação é extremamente ligada ao

consumo, pois engloba cheque especial, cartão de crédito, leasing, crédito pessoal e crédito consignado.

Quadro 1: Evolução do Crédito Total

R\$ bilhões

Discriminação	2005	2006	2007	Variação (%)	
				t-1	t-2
Total	607,0	732,6	936	27,8	54,2
Recursos Livres	403,7	498,4	661,6	32,7	63,9
Recursos Direcionados	203,3	234,3	274,4	17,1	35,0
Participação %					
Total/PIB	28,1	30,7	34,7		
Recursos livres/PIB	18,7	20,9	24,5		
Recursos direcionados/PIB	9,4	9,8	10,2		

Fonte: Banco Central do Brasil.

Entretanto, para realizar as concessões de crédito sem prejudicar os resultados da empresa exigia-se uma análise financeira adequada.

Segundo Silva (2005), o desenvolvimento da análise financeira é associado ao sistema bancário internacional mais especificamente o americano, o qual passou a exigir as demonstrações financeiras, com o objetivo de avaliá-las no século XIX. Já no século XX, nas décadas de 20 e 30 proliferaram os chamados índices financeiros. Entretanto, no Brasil, até a década de 60, a análise de crédito consistia basicamente em serviços de cadastro com informações do comportamento do consumidor, mas a vinda de bancos estrangeiros disseminou o uso da análise financeira. Atualmente o Banco Central (BACEN) obriga o uso de critérios de classificação de risco para os bancos que operam no Brasil. A escala de *rating* definida pelo BACEN considera os dados financeiros da empresa, fatores como: situação econômico-financeira, grau de endividamento, capacidade de geração de resultado e fluxo de caixa. A qualidade da carteira de crédito do banco dependerá de sua capacidade de avaliar os riscos dos clientes.

Assim como os bancos necessitam de análises para concessão de crédito, empresas industriais e comerciais também necessitam da mesma análise, pois têm grandes preocupações a respeito do risco de inadimplência de seus clientes, por isso diversos modelos de previsão de insolvência.

Segundo SOUSA & CHAIA (2000), conceder crédito é o mesmo que investir em um cliente. Um investimento vinculado à venda de um produto ou serviço e “que deveria ser analisada da mesma forma que qualquer outro ativo financeiro que tem risco e retorno”. (citado por Rogers e outros, 2004)

Qualquer decisão relacionada aos padrões de crédito de uma empresa deve ser muito bem analisada. Quando a decisão tomada se propõe ao relaxamento, deve-se comparar a contribuição das vendas adicionais, decorrentes do investimento marginal em contas a receber e das perdas marginais com clientes. Se a contribuição for superior aos custos marginais, então a decisão foi correta.

Além disso, existem as operações internacionais e a exposição ao risco de variações de taxas de câmbio. Os preços das exportações de produto acabado geralmente são fixados na moeda do mercado local do importador; já os preços de *commodities* são fixados em dólares.

Segundo Gitman (2008), a empresa deve gerir seu ciclo de conversão de caixa fazendo girar o estoque com rapidez, cobrando suas contas a receber rapidamente, gerindo os prazos de correspondência, processamento e compensação de pagamentos e recebimentos e saldando

suas contas a pagar lentamente. Essas estratégias devem permitir uma administração de ativos e passivos circulantes com eficiência e a minimização de volume de investimento exigido em ativos operacionais.

Diversas técnicas para administrar estoques e contas a receber podem ser adotadas no intuito de minimizar o ciclo de investimento nas operações. Reduzindo assim o volume de recursos necessários para sustentar as atividades com o objetivo de encurtar o ciclo de conversão de caixa minimizando a necessidade de fundos da empresa, contribuindo positivamente para seu valor.

1.2 O Problema

O ideal para qualquer empresa é vender à vista, pois dessa forma não terá custos com gestão de cobrança e nem terá de realizar investimentos no ativo circulante, o qual não possui alta rentabilidade no setor industrial, entretanto a decisão de vender a prazo não é influenciada apenas por fatores internos, mas por inúmeros fatores externos como concorrência, sazonalidade, etc.

Portanto, a formulação do problema desta pesquisa parte da análise da política de crédito entre uma indústria e o varejo no ramo de combustíveis. Isto é, como é realizada uma política de crédito entre uma indústria e o varejo no ramo de combustíveis?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar as políticas de crédito adotadas por empresas distribuidoras de combustível na cidade do Rio de Janeiro (Petrobras; Shell; Cosan; Ipiranga; Ale; DPPI; Manguinhos; Ello-Puma; Dinamo; Agip) e os respectivos postos, incluindo os de bandeira branca (ou sem bandeira), através da consulta aos seus revendedores.

1.3.2 Específicos

- Verificar as diferenças e semelhanças nas formas de atuação entre as empresas em postos exclusivos e sem bandeira;
- Verificar quais são as vantagens em ser vinculado a uma das marcas e se existe diferença entre elas;
- Apresentar todo o processo da política de crédito utilizado pelas empresas a serem estudadas;
- Avaliar se é realizada alguma consideração em busca de minimizar os riscos e reduzir os investimentos em valores a receber;
- Avaliar as formas de atendimento da empresa;
- Avaliar o nível de tratamento dado à concessão de crédito (operacional, tático ou estratégico);
- Avaliar a influência do prazo concedido pelo fornecedor para o prazo praticado com o consumidor final;
- Verificar se o chamado risco de decolagem é analisado na concessão de crédito, pois um número expressivo de novas empresas não sobrevive aos primeiros anos de atividade, devido à falta de capacidade gerencial, dificuldades na obtenção de crédito de fornecedores e instituições financeiras, ou dificuldades para conquistar novos clientes. Normalmente, o prazo mínimo considerado é de três anos. (Caráter);
- Verificar se é utilizada a Garantia fidejussória do sócio majoritário e/ou outros

sócios (o que apresentar melhor situação de renda e patrimônio). Além da ficha cadastral da empresa, devem ser solicitadas fichas dos sócios pontuando e classificando o que apresentar melhor situação como garantidor. (Collateral);

- Analisar se a empresa verifica:
 - a capacidade do posto em quitar suas dívidas. (Capacidade);
 - se a empresa possui forte concentração de vendas em um único cliente, pois qualquer problema no mesmo pode acarretar danos para a empresa. (Condições);
- Avaliar se o fornecedor solicita os índices financeiros para análises de liquidez, nível de endividamento, ciclo operacional e outros. (Capacidade e Capital) e
- Avaliar se o fornecedor utiliza centrais de informação de crédito.

1.4 Limitações do Estudo.

Foi realizado um estudo de casos múltiplos, já que foram analisadas dez empresas distribuidoras de combustível na cidade do Rio de Janeiro. Os resultados não poderão ser expandidos além da amostra. Foi realizada uma análise e descrição da realidade, limitando as conclusões a respeito da política de crédito somente ao estudo realizado e não de forma generalista.

A avaliação da política de crédito foi realizada através das informações obtidas com o suporte de um instrumento de coleta de dados, elaborado a partir de pesquisa bibliográfica, devido à dificuldade de acesso aos dados das distribuidoras de combustível justificado pela necessidade de confidencialidade das informações.

A avaliação do conglomerado não faz parte dos objetivos. Bruni, Fuentes e Famá (1997) citaram mais um critério, além dos cinco Cs do crédito, o Conglomerado - grupo financeiro ao qual a empresa pertence.

Não se busca definir um modelo e sim avaliar os que estão sendo utilizados hoje nas empresas estudadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aspectos Gerais

O estudo refere-se à adoção da política de crédito utilizada pelas indústrias de combustível em relação ao varejo, isto é, os postos de combustível, de diferentes bandeiras e até mesmo sem nenhum vínculo.

Para realizar tal estudo é de grande importância compreender como a política de crédito influencia nos resultados de uma empresa e por este motivo os gestores precisam tomar decisões como “apertar” ou “afrouxar” o crédito conforme as necessidades percebidas a partir das informações obtidas em relação aos índices apresentados pela empresa.

Segundo Silva (2002) crédito tem o significado de ceder à outra pessoa algo e receber depois de determinado período.

Segundo Assaf (2005), o balanço se divide em grandes tópicos (ativo, passivo, exigível, resultados de exercício futuros e patrimônio líquido), o foco desse estudo é no ativo, mais especificamente na sua subdivisão chamada circulante. No ativo circulante, identifica-se as disponibilidades, créditos, estoques e despesas antecipadas realizáveis no exercício social subsequente, o que se caracteriza como de realização em até um ano.

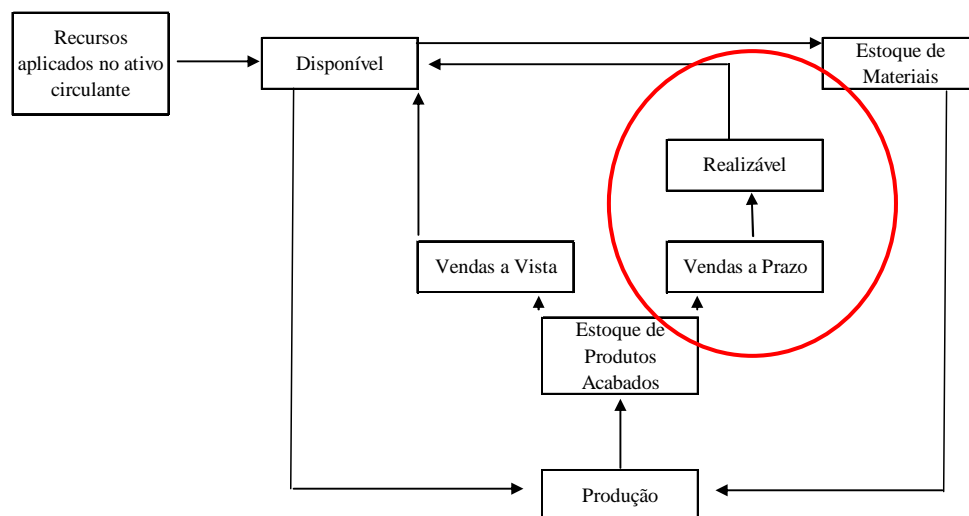


Figura 1: O Fluxo do Ativo Circulante.

Fonte: Adaptado de Assaf (2005)

No modelo apresentado fica destacado as áreas às quais o estudo foi direcionado, isto é, será uma parte do fluxo do ativo circulante.

Ainda segundo Assaf (2005), empresas dos setores industriais, as quais serão objeto de análise, os investimentos circulantes tendem a produzir a mais baixa rentabilidade, diferente das empresas comerciais nas quais a administração do capital de giro é a essência do negócio.

Fleuriet, Kehdy e Blane (2003) expõem que certas contas do ativo e do passivo renovam-se constantemente à medida que se desenvolvem as operações da empresa. Com o objetivo de manter um fluxo contínuo de produção, a fábrica deve manter em estoque certa

quantidade permanente de matérias-primas. As matérias-primas são, em geral, adquiridas a prazo mediante créditos concedidos por fornecedores, dando origem às “contas a pagar”. Os custos das matérias-primas consumidas durante o processo de produção fluem para os estoques de produtos acabados. Os produtos acabados são, em geral, vendidos a prazo por meio dos créditos concedidos a clientes, dando origem às “contas a receber”.

A natureza dos negócios da empresa determina o seu ciclo financeiro, enquanto o nível de atividade é função das vendas. O nível de atividade afeta mais acentuadamente a Necessidade de Capital de Giro das empresas de ciclo financeiro de longa duração do que a das de ciclo financeiro de curta duração.

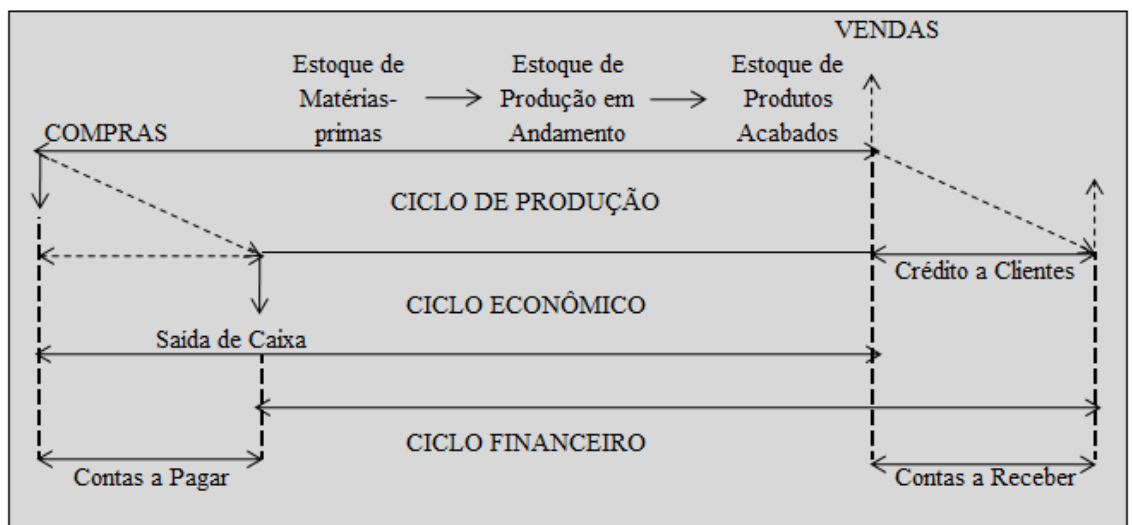


Figura 2: Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro.

Fonte: Adaptado de Fleuriet (2003)

O ciclo operacional no caso de uma empresa industrial começa com a aquisição das matérias-primas e acaba com o efetivo recebimento das vendas realizadas.

De acordo com Iudícibus (2008), o prazo de recebimento de vendas de uma empresa é influenciado por vários fatores, como: costume no ramo de atuação, eficiência do serviço de cobrança, situação financeira dos clientes, política de crédito, etc. Entretanto, é importante que a empresa influencie nos fatores possíveis de atuação com o objetivo de reduzir ao máximo este prazo, pois a empresa deixa de investir com este dinheiro aplicado no mercado (aplicado nos seus clientes). A empresa precisa de mais capital de giro para sustentar suas vendas quando demora mais para receber suas vendas a prazo do que para pagar suas contas a prazo. O autor cita como solução neste caso a possibilidade de ter uma ampla margem de lucro sobre as vendas e em paralelo a tentativa de esticar ao máximo os prazos com os fornecedores além, de uma política agressiva de cobrança e desconto bancário. Para aumentar as vendas é necessário aumento no capital de giro, proveniente da necessidade de compra de insumos, do investimento em recebíveis, etc. Entretanto, o próprio valor de vendas serve para incrementar o capital de giro.

Pode-se definir como capital de giro a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, isto é, o capital responsável por garantir a atividade principal da empresa, o volume de recursos necessários para que uma empresa realize seus negócios.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2007) um dos principais motivos para a existência do desconto oferecido pelo pagamento antecipado é a possibilidade de redução do ciclo financeiro, sendo importante avaliar se as receitas superam os custos.

Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) ilustram as três posturas que uma empresa pode assumir em relação a seus investimentos em ativo circulante. A postura conservadora, a média e a agressiva reduzindo respectivamente o investimento circulante da empresa, podendo incrementar a sua rentabilidade já que reduziu o investimento nos itens menos lucrativos.

A empresa irá decidir que tipo de postura adotar, entretanto, é importante que a mesma tenha ciência que em geral o custo de um crédito a longo prazo é mais oneroso do que o de curto prazo, e de acordo com Assaf (2005) somente quando as taxas de juros tanto a curto quanto a longo prazo estiverem altas ou quando as disponibilidades de recursos monetários para empréstimos forem minimizadas, o custo do crédito a curto prazo poderá assumir níveis superiores ao do longo prazo.

Carrete e Oliveira (2006) estimam a probabilidade de inadimplência e o ponto de inadimplência para empresas brasileiras com ações negociadas na BOVESPA de acordo com o modelo de Leland e Toft (1996). (Citado por Minardi, 2008)

Modelos estruturais, como o Black&Scholes, possuem grande capacidade de previsão e antecedem os eventos de crédito, entretanto, conforme apontado por Servigny e Renault (2004), podem refletir reações. As agências de *rating*, segundo os autores, preocupam-se em divulgar opiniões de longo prazo e por este motivo só alteram o *rating*, se considerar que a mudança da condição do emissor ou da emissão não é evento temporário ou cíclico. (Citado por Minardi, 2008)

Bellório, Favato, Ribeiro e Rogers (2007), constataram que implantar um sistema de gestão de crédito em uma empresa que opera no setor agroindustrial, reduz a subjetividade nas decisões e melhoram significativamente o desempenho relativo às áreas de crédito e cobrança.

2.2 A Política de Crédito.

Segundo Assaf (2005), os níveis dos investimentos em valores a receber dependem do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito que é composta pelos seguintes elementos: Análise dos padrões de crédito, Prazo de concessão de crédito, Descontos financeiros por pagamentos antecipados e Política de cobranças.

O ideal para qualquer empresa seria efetuar as vendas à vista, entretanto, por inúmeros e diferentes fatores poucos setores conseguem atuar dessa forma, como, por exemplo, os supermercados. Mesmo assim atualmente parte de suas vendas estão sendo realizadas com cartões do próprio estabelecimento, os quais oferecem financiamentos e descontos, sendo observado o mesmo processo em diferentes setores, assim como lojas de departamentos. Dessa forma, quanto maiores os prazos, maiores os custos com provisão para devedores duvidosos e maiores despesas com as cobranças, todavia, quanto maior o prazo normalmente se provoca um aumento nas vendas e todos esses custos e despesas podem ser compensadas por este incremento no volume de vendas.

O quadro abaixo adaptado resume as influências de uma política de crédito sobre as medidas financeiras. Pode-se verificar, por exemplo, quando ocorre afrouxamento nos padrões de crédito o volume de vendas, assim como as despesas gerais de crédito e os investimentos em valores a receber, crescem sob esta influência.

Quadro 2: Medidas Financeiras

MEDIDAS FINANCEIRAS	PADRÕES DE CRÉDITO		PRAZO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO		DESCONTOS FINANCEIROS		POLÍTICAS DE COBRANÇA	
	AFROUXAMENTO	RESTRIÇÃO	AMPLIAÇÃO	REDUÇÃO	ELEVAÇÃO	DIMINUIÇÃO	LIBERAL	RÍGIDA
Volume de Vendas	+	-	+	-	+	-	+	-
Despesas Gerais de Crédito	+	-	+	-	-	+	+	-
Investimentos em Valores a Receber	+	-	+	-	-	+	+	-

Fonte: Adaptado de Assaf (2005)

Entretanto, outros autores criticam a análise tradicional. “A metodologia tradicional de análise das alterações nas condições de crédito deixa de considerar fatores relevantes para a tomada de decisão em investimentos de valores a receber. O fato da análise tradicional se pautar em um único período e estar sujeito a estimativas que poderão se efetivar ou não, ou mesmo efetivar parcialmente, poderá afetar significativamente os resultados econômicos inerentes ao valor de um investimento.” (Dami, Ribeiro e Rogers, p.14, 2004)

2.3 Crédito: Aspectos Fundamentais

Na década de 1990 ocorreram inúmeras mudanças no panorama do comércio brasileiro, principalmente no setor varejista. Essas mudanças fizeram com que as empresas se preocupassem mais com a política de crédito adotada, visto que, a concorrência estava muito mais acirrada e o cenário econômico também havia mudado.

Normalmente a política de crédito é apresentada dividida (ASSAF NETO, 2003; BREALEY e MYERS, 1992; BRIGHAM e HOUSTON, GITMAN, 2002; GITMAN e MADURA, 2003; ROSS *et alii.*, 1995; SCHERR, 1989) em três tópicos: condições de crédito ou termos de venda, análise e seleção de crédito e política de cobrança. (citado por Bellório, Favato, Ribeiro e Rogers, 2007)

Esses tópicos podem ser descritos da seguinte forma:

– Condições de crédito: representa as condições de venda ao cliente incluindo prazo, desconto pelo pagamento à vista e etc (ROSS *et al*, 1995; GITMAN e MADURA, 2003).

– Análise e seleção de crédito: seleção realizada pela empresa de forma a verificar quais os clientes que são capazes ou não de pagar, normalmente suportada pelo chamado “5 C’s” do crédito: caráter, capacidade, capital, condições e collateral (garantias).

Entretanto, é importante analisar em paralelo, critérios mais científicos, como o sistema de pontuação (ROSS *et al*, 1995; ASSAF NETO e SILVA, 2002).

– Política de cobrança: análise contínua das contas a receber, verificando se os pagamentos estão sendo realizados e os processos para recebimento das dívidas, que podem ser: cartas, telefonemas, visitas pessoais, protesto judicial etc. (GITMAN e MADURA, 2003).

Os cinco Cs já citados como suporte para verificação se o cliente pagará dentro do prazo acordado ou não, são descritos por Securato (2002):

- **caráter:** se refere ao desejo de efetuar o pagamento;
- **capacidade:** é consequência do desempenho econômico e da geração de recursos para efetuar pagamento;
- **capital:** posição financeira, a posse de bens e existência de patrimônio;
- **condições:** levam em consideração os eventos externos, macroeconômicos e suas consequências para o cliente;
- **collateral:** são as garantias que o solicitante coloca a disposição da empresa.

Segundo Securato (2002), o caráter pode ser identificado pelo credor através de informações cadastrais obtidas junto a empresas especializadas como SERASA, SPC – Serviço de Proteção ao Crédito e Outras.

Segundo o site Serasa (www.serasa.com.br/serasaexperian/index.htm), o Serasa é o maior *bureau* de crédito do mundo fora dos Estados Unidos, detendo o mais extenso banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos. Há mais de 40 anos presente no mercado brasileiro, participa da maioria das decisões de crédito e negócios tomadas no País, respondendo *on-line/real-time* a quatro milhões de consultas por dia, demandadas por 400 mil clientes diretos e indiretos. Diferencia-se por oferecer soluções integradas que abrangem todas as etapas do ciclo de negócios: prospecção, gestão de clientes e *prospects*, aquisição e concessão de crédito, gestão da carteira de crédito, cobrança, fraude e validação.

Já segundo o site SPC (www.spcnegocios.org.br/nav/default.asp), o Serviço de Proteção ao Crédito foi criado em 22 de julho de 1955 por um grupo de 27 empresários gaúchos, sob liderança do joalheiro Helio Maurer que estruturou e fundou o primeiro SPC do Brasil, na cidade de Porto Alegre-RS. Com o objetivo de centralizar em um único Banco de Dados informações de pessoas físicas e jurídicas, auxiliando na tomada de decisão para concessão de crédito pelas empresas em todo país. É um provedor de serviços e soluções para o mercado de consumo representado pelas CDLs - Câmara de Dirigentes Lojistas nos municípios, que reúne informações do comércio nacional desde os pequenos lojistas até os grandes magazines, indústrias, serviços e mercado financeiro. Diminuindo desta forma, o tempo para liberação das compras a crédito que chegavam a levar mais de dois dias para aprovação de cadastro.

As empresas também se viram obrigadas a identificar e adotar ferramentas mais eficientes para análise do risco de crédito, sendo mais intensificada na última década, devido à globalização da economia, crescente desregulamentação e avanços tecnológicos (CAOUNETTE, 1998).

Segundo Scherr (1989), se a economia operasse em mercados de capitais eficientes não haveria necessidade de concessão de crédito por parte das empresas. Caso o comprador necessitasse de recursos para aquisição de bens e serviços seriam oferecidos por instituições financeiras, linhas de financiamento com taxas de juros correspondentes ao seu risco de crédito (citado por Sousa e Chaia, 2000).

Em geral, as empresas, no intuito de verificar a probabilidade de inadimplência dos seus possíveis clientes, desenvolvem dois tipos de modelos de *credit scoring*. Securato (2002) define esses modelos como:

- *Credit scoring* – modelo caracterizado por método estatístico a partir da análise discriminante das informações fornecidas pelos clientes, cuja variável dependente é a probabilidade de inadimplência e as variáveis independentes são as relacionadas às informações do cliente e a sua capacidade de liquidar a dívida assumida. É obtido com informações fornecidas pelo cliente na realização do cadastro como: residência, nível de renda, idade, ocupação, grau de instrução, consultas aos *bureaus* de crédito (ex: Serasa, SPC), etc.

- *Behavioral scoring* – diferente do *credit scoring*, o sistema de pontuação é elaborado com base em análise comportamental, normalmente utiliza as informações sobre o cliente que já existem na empresa. Podem fazer parte: informações relacionadas aos hábitos de consumo e de lazer, tipos de aplicações financeiras, análise da compatibilidade da renda com o patrimônio, tipo de aplicações financeiras, etc.

Além dos dois modelos citados, existe a possibilidade de serem utilizados modelos mistos. Os modelos são desenvolvidos com informações de comportamento e relacionamento com o cliente. As instituições que adotam esses modelos desejam não apenas definir as taxas

de limites de crédito, mas também definir ações de mercado para diferenciar os diferentes tipos de clientes (Securato, 2002).

A primeira etapa de busca de informações tem início em muitas empresas no momento de cadastrar o cliente, segundo Securato (2002) é preciso realizar um levantamento da documentação, realizar uma análise qualitativa que se inicia com a ficha cadastral com grande número de informações sobre a empresa e uma análise quantitativa que envolve principalmente um dos cinco “Cs” já citado, que é a capacidade de pagamento, tanto no presente quanto no futuro, fazendo uma avaliação que chamamos de Projeções Econômico-Financeiras, na qual conseguimos avaliar essa capacidade de pagamento no futuro. Normalmente as documentações solicitadas se referem aos três últimos anos, são elas: Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício; Quadro de Mutações do Patrimônio Líquido; Demonstração das Origens; e Aplicações de Recursos e Contrato Social.

Todos os modelos de *credit scoring* são importantes ferramentas, pois permitem o incremento no volume de vendas sem comprometer o índice de rentabilidade das empresas, já que as vendas normalmente são impulsionadas por parcelamentos, enfim, crédito concedido pelo próprio varejista.

Entretanto, Lobato, Silva e Ribeiro (2009), constataram que política de crédito mais liberal não se traduz em ganho real, podendo vir a comprometer na maximização do valor para os acionistas.

Passuello e Souza (2006) verificam que os elementos mais subjetivos e pessoais contribuem para o estabelecimento das relações de confiança e, conseqüentemente, para uma maior disposição ao risco nos processos de tomada de decisão.

2.4 Inadimplência: O Risco do Crédito

É interessante que o risco de inadimplência seja o menor possível e isso ocorrerá com sistemas de avaliação de crédito que sejam bastante eficientes, além de se estabelecer o da melhor forma possível o quinto “C” (*Collateral*), que diz respeito às garantias.

Definir contratos de garantia para que, em um possível evento de não pagamento da dívida, a mesma seja paga através do bem.

Todas essas ferramentas e sistemas de informações são formas de agir preventivamente, mas também é importante identificar como agir corretivamente, fazer a avaliação de qual modelo seria melhor para cobrança nas empresas. Altman e Saunders (1997) destacam que os sistemas de classificação de crédito multivariados possuem melhor desempenho.

Já Horta e Carvalho (2002), constataram que é possível prever a saúde financeira de uma empresa com a utilização do modelo proposto de previsão de falências. Os resultados do estudo foram satisfatórios, com 80% ou mais de acerto.

De acordo com Matarazzo (2003, p.148), “o índice é a relação entre contas ou grupos de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

A possibilidade de não receber no período previsto o que foi concedido é chamado o risco do crédito, o qual existe toda vez em que houver a concessão, entretanto, o problema é o estabelecimento do grau de risco com precisão (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2002, p. 448). Dessa forma, se existe uma probabilidade do não cumprimento do compromisso, deve-se acionar a cobrança, e não conceder nada até que se regularize a situação (PAIVA, 1997, p.6).

Segundo, Kloecner e Marques (2002) as técnicas de análise de risco no crédito financeiro evoluíram devido à falta de gestão e o crescimento da contribuição das operações de crédito para a rentabilidade das instituições como fatores de insolvência no setor.

A finalidade da política de cobrança existe para que vendas já efetuada efetivamente transformem-se em recebimentos. Em princípio, torna-se evidente que a empresa não deve gastar mais com o seu esforço de cobrança do que tem a receber, ou seja, as suas despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o que a empresa pode perder, sob a forma de acréscimo de dívidas não liquidadas por seus clientes, ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança.

É importante avaliar o tipo de cobrança que deve ser realizado, a fim de que as vendas não sejam prejudicadas, não é interessante ser agressivo, pois a cobrança é vista como parte da política de vendas da empresa (SANVICENTE, 1981).

Existem vários tipos de procedimentos de cobrança e eles evoluem conforme a extensão do tempo da inadimplência. Os procedimentos básicos de cobrança são (é recomendável que a empresa siga a ordem cronológica que será indicada): cartas, telefonemas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto judicial (GITMAN, 2002).

2.5 Aspectos Relevantes dos Modelos de Análise de Crédito

Segundo Marques (2004), os relatórios contábeis nem sempre interpretam e expõem da mesma maneira as transações e eventos que se referem às operações da entidade. Em razão da presença de ambiguidades na classificação conceitual, surgiram medidas de desempenho derivadas de resultados, ativos e outras informações contidas nos relatórios periódicos. Fleuriet-Kehdy-Blanc abrangem apenas os elementos cíclicos de curto prazo em sua abordagem; Copeland-Koller-Murrin incorporam também os de longo prazo, porém avaliados a preços correntes ou, principalmente, a valores de mercado (*fair value*); e Stewart segue a abordagem anterior, desprezando, contudo, parte de seus indicadores de criação de valor. Não se pode esquecer, também, que o primeiro modelo citado visa à avaliação de curto prazo, de interesse maior dos analistas de crédito, ao passo que os demais enfatizam o longo, mais importantes para os analistas de investimento. A abordagem de Fleuriet-Kehdy-Blanc foi desenvolvida ao final dos anos 1970 e forneceu novos parâmetros na avaliação de desempenho de curto prazo das organizações, além de exigir a reestruturação do balanço patrimonial com a finalidade de, a partir daí, extrair medidas de liquidez e estruturas financeiras, que denotam níveis de risco distintos. Também reorganizada, a demonstração de resultado passa a expor outras medidas econômicas e financeiras, surgidas de alterações no formato usualmente publicado.

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blane (2003), o objetivo principal de uma análise de crédito é estimar quais são as chances da empresa reembolsar sua dívida na data do vencimento. Para os créditos de mais de dois anos, a previsão é muito difícil e o banqueiro desejará obter garantias (cauções e/ou hipotecas), visando assegurar o reembolso do principal. Para um pedido de empréstimo por um período inferior a dois anos, é possível realizar, normalmente, uma previsão bastante satisfatória e estimar o risco de erro. O reembolso de um crédito bancário teria efeito da diminuição das contas caixa e crédito bancário. A análise de crédito deve, então, procurar saber se é provável que o saldo de Tesouraria à época do vencimento do crédito pedido permitirá seu reembolso.

Perez e Begali (2009) mostram que para fins de previsão de insolvência ou falência são utilizados indicadores combinados conhecidos por FI – Fator de Insolvência - apresentando dois fatores: o de Kanitz e Elizabetsky. O primeiro foi desenvolvido pelo professor Stephen Charles Kanitz, do departamento de contabilidade da FEA/USP, apesar de muito utilizado, tem sua validade colocada em dúvida devido à falta de conhecimento da estatística utilizada. O segundo foi desenvolvido pelo pesquisador R. Elizabetsky com estudos semelhantes ao de Kanitz, porém, mais atualizados.

2.6 Impacto do Crédito na Estratégia das Empresas.

As empresas têm como objetivo principal a maximização dos lucros e consequentemente as decisões econômico-financeiras serão decisões tomadas com o mesmo objetivo. Essas decisões se referem aos investimentos, financiamentos e destinação dos resultados.

O Retorno sobre o Investimento e sobre o Capital Empregado é muito utilizado ao se analisar o sucesso do negócio e definidos ainda na fase de planejamento estratégico (Securato, 2002).

Além das decisões de investimento não deixa de ser relevante o dimensionamento dos recursos de acordo com a liquidez e a rentabilidade. O objetivo é ter o máximo de rentabilidade dos investimentos, assegurando o nível de liquidez mais conveniente para a empresa. Os valores a receber decorrentes de vendas feitas a prazo, de acordo com a política de crédito estabelecida estão no circulante.

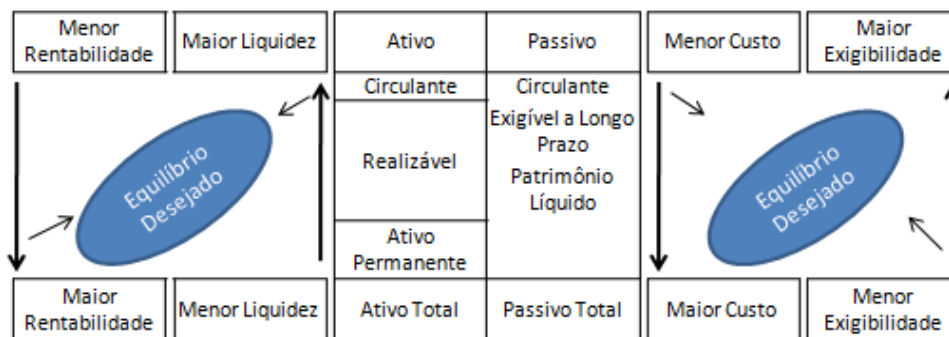


Figura 3: Estrutura do Balanço Patrimonial.

Fonte: Adaptado de Securato (2002)

Segundo Securato (2002), uma empresa ao estabelecer sua política de crédito deve compreender o reflexo da decisão relacionado aos seguintes fatores: volume de vendas, estrutura de custos, custo dos investimentos em valor a receber, custo com incobráveis e comportamento da concorrência.

O volume de vendas visa definir a previsão de vendas levando em conta a sensibilidade dos consumidores. Já na estrutura de custos o fato de vender a prazo é uma decisão de transformação em valores a receber, a partir do estoque de produtos acabados, e existe uma postura provável da política de crédito de acordo com a estrutura de custos. Caso o custo variável no custo do produto seja baixo; e o custo fixo no custo do produto seja alto, a política de crédito provável é a mais flexível, pois a maior produção diluiria o custo fixo e para escoar essa produção com mais facilidade a concessão de crédito seria uma alavanca interessante. Já nos casos em que o custo variável no custo do produto é alto; e o custo fixo no custo do produto é baixo, a postura provável da política de crédito é a menos flexível. O custo dos investimentos em valor a receber deve fazer a avaliação do custo do valor que deixa de ser investido em outras atividades ou ativos para se tornar um valor a receber, sem esquecer o acréscimo do risco de não receber; e o custo com incobráveis deve avaliar com rigor a concessão de crédito, pois não adianta vender e não receber. O comportamento da concorrência estabelece e aprimora a política de crédito para sobreviver ao mercado.

Segundo Gitman (2002), o objetivo da administração de contas a receber é dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas com adoção de técnicas de cobrança muito agressivas (sendo dessa forma com relação às técnicas de cobrança contrário a

Sanvicente, 1981). A empresa poderá considerar algumas mudanças em seus padrões de crédito com a intenção de criar mais valor para os seus proprietários.

Todavia, segundo Fleuriet, Kehdy e Blane (2003), a implantação nas empresas de sistemas eficazes de recuperação de crédito, de gestão de contas Cliente e gestão de contas de fornecedores ou de controle centralizado de Tesouraria pode, em muitos casos, melhorar sensivelmente a Necessidade de Capital de Giro, pois existem, hoje, empresas especializadas no oferecimento de serviços de informação sobre a solvência dos clientes e de cobrança de duplicatas. Entretanto, esses tipos de esforços se traduzem, geralmente, por tensões internas difíceis de suportar por longo tempo, podendo mesmo conduzir à perda de uma clientela importante, e podem trazer apenas um alívio passageiro. O método mais radical de se obter a redução deste índice consiste em a empresa desenvolver-se nos setores econômicos que, por natureza necessitam de pouco Capital de Giro, levando em conta, por exemplo, os prazos de pagamento aos fornecedores com relação aos prazos de recebimento dos clientes.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipificação

O estudo começou através de uma pesquisa exploratória e bibliográfica focada no tema “crédito”, com suporte no tema “administração financeira a curto prazo”, abordando desde a inserção do crédito no Brasil, correlacionando o crédito com estratégias de curto prazo e os processos de concessão de crédito. Exploratória, pois o tema apesar de muito discutido possui informações superficiais publicadas devido à confidencialidade do assunto tratado e este tipo de pesquisa é útil quando não se têm muita informação a respeito do tema a ser abordado e visando prover maior conhecimento. Bibliográfica, pois tem como finalidade propiciar não apenas uma repetição do assunto tratado, mas sim, uma abordagem diferente chegando dessa forma a conclusões inovadoras.

A intenção é a avaliação da relação entre indústria e varejo, buscando compreender quais informações são relevantes na avaliação da política de crédito estabelecida, envolvendo a concessão de crédito e o processo (avaliações, controles e documentações).

Segundo Yin (2005:20) “a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”, dessa forma, para realização de tal estudo, o estudo de caso foi selecionado, pois poderá ser feito um diagnóstico sobre a avaliação da política de crédito em uma situação real. Na verdade, um estudo de casos múltiplos, pois várias empresas foram estudadas.

A coleta foi realizada através da aplicação de questionários em postos de combustível, pois devido à confidencialidade das informações e o tratamento dado pelas empresas, foi preciso realizar a captação das informações da maneira inversa, a partir do varejo. Entretanto, dessa forma, foi possível verificar a atuação de diferentes empresas no mercado e inclusive realizar a pesquisa em estabelecimentos que não possuem bandeira, isto é, postos de combustível que não estão vinculados com exclusividade a nenhuma das empresas do setor. Essa aplicação de questionário e a coleta de informações através do mesmo caracterizam uma pesquisa de campo, a qual segundo Vergara (1998, p.47) é a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários...”.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados.

O instrumento de coleta de dados é um questionário composto de vinte e cinco questões, o mesmo foi essencial para o estudo, visto que as tentativas de obtenção de informações foram sem sucesso.

As perguntas realizadas através do instrumento de coleta de dados a partir da questão de número um até a de número quatorze visam compreender o processo de concessão de crédito, as diferentes formas de atuação em cada uma das bandeiras e em qual nível da organização é realizada a avaliação de crédito (operacional, tático ou estratégico).

Já as realizadas a partir da questão de número quinze em diante avaliam a utilização e a forma de utilização dos cinco C's do crédito, a partir do suporte do modelo Small Business Scoring para Microempresas, o qual segundo Securato (2002) se norteia nos cinco C's do crédito, sendo útil para avaliação de microempresa (receita bruta anual de até US\$ 350 Mil de acordo com a classificação utilizada pelo BNDES), sendo então o nosso foco, visto que estaremos analisando a política de crédito utilizada pela indústria a partir do varejo sendo

neste caso os postos de combustível a serem pesquisados.

Quadro 3: O Modelo *Small Business Scoring* para Microempresas

MODELO DE SMALL BUSINESS SCORING PARA MICROEMPRESAS			
Parâmetro	Pontuação	Peso	Pontuação x Peso
A) Tempo de Atuação			
a) ≥ 3 e ≤ 5 anos	10	0,05	Caráter
b) > 5 e ≤ 6 anos	15		
c) > 6 e ≤ 8 anos	20		
d) > 8 e ≤ 10 anos	25		
e) > 10 anos	30		
B) Conceito			
a) Com até 3 restrições cadastrais esclarecidas e sem experiência institucional	10	0,20	Caráter
b) Com até 3 restrições esclarecidas e com experiência desfavorável	15		
c) Com até 3 restrições esclarecidas e com boa experiência	20		
d) Sem restrições, sem experiência	25		
e) Sem restrições, com boa experiência	30		
C) Patrimônio Pessoal (P.P.) do Garantidor Fidejussório			
a) PP $\leq 50\%$ do Crédito Solicitado	10	0,05	Colateral
b) PP $> 50\%$ e $\leq 75\%$ do Crédito Solicitado	15		
c) PP $> 75\%$ e $\leq 100\%$ do Crédito Solicitado	20		
d) PP $> 100\%$ e $\leq 120\%$ do Crédito Solicitado	25		
e) PP $> 120\%$ do Crédito Solicitado	30		
D) Evolução (Real) Faturamento do último exercício			
a) Involução $> 3\%$	10	0,15	Capacidade
b) Involução entre 1 e 3%	15		
c) Manteve-se estável, com a oscilação máxima + - até 1 %	20		
d) Positiva entre 1% e 10 %	25		
e) Positiva $> 10\%$	30		
E) Concentração das Vendas			
a) Acima de 80 % em 1 cliente	10	0,05	Condições
b) $> 50\% \leq 80\%$ em 1 cliente	15		
c) $> 30\% \leq 50\%$ em 1 cliente	20		
d) $> 15\% \leq 30\%$ em 1 cliente	25		
e) Nenhum cliente concentra mais que 15 %	30		
F) Dependência de Fornecedores			
a) Acima de 80 % em 1 fornecedor	10	0,05	Condições
b) $> 50\% \leq 80\%$ em 1 fornecedor	15		
c) $> 30\% \leq 50\%$ em 1 fornecedor	20		
d) $> 15\% \leq 30\%$ em 1 fornecedor	25		
e) $\leq 15\%$ compras 1 fornecedor	30		
G) Faturamento Trimestral (-) Custo e Despesas Trimestrais/Vendas			
a) Valor negativo $> 5\%$	10	0,15	Capacidade
b) Valor negativo até 5%	15		
c) Valor positivo $> 5\%$ e $\leq 10\%$	20		
d) Valor positivo $> 10\%$ e $\leq 20\%$	25		
e) Valor positivo $> 20\%$	30		
H) Estoques + Recebíveis + Aplicações Financeiras/ Fornecedores + Passivo Bancário e outros			
a) $> que 0,75$	10	0,10	Capital
b) $\geq 0,75$ e $\leq 1,00$	15		
c) $> 1,00$ e $\leq 1,50$	20		
c) $> 1,50$ e $\leq 2,00$	25		
e) $> que 2,00$	30		
I) PMR + PME - PMP (ciclo operacional)			
a) número de dias $> + 45$	10	0,10	Capacidade
b) número de dias > 30 e ≤ 45	15		
c) número de dias > 10 e ≤ 30	20		
d) número de dias > -10 e ≤ 10	25		
e) número de dias $< - 10$	30		
J) Fornecedores + Passivo Bancário e outros / Capital Social + Reservas			
a) $> que 1,50$	10	0,10	Capital
b) $> 1,20$ e $\leq 1,50$	15		
c) $> 1,00$ e $\leq 1,20$	20		
c) $> 0,75$ e $\leq 1,00$	25		
e) $< 0,75$	30		
Limite de Crédito =		pontuação x peso (coluna 4) =%	

Fonte: Adaptado de Securato (2002)

Quadro 4: Objetivo de cada pergunta do questionário.

PERGUNTA	OBJETIVO
1 - O seu posto é de qual bandeira? 2 - Qual (Quais) das distribuidoras abaixo fornece para o seu posto?	Verificar as diferenças e semelhanças nas formas de atuação entre as empresas em postos exclusivos e sem bandeira
3 - O que contribuiu para a escolha ou não da bandeira do posto?	Verificar quais são as vantagens em ser vinculado a uma das marcas e se existe diferença entre elas
4 - Qual (Quais) documentações foram solicitadas ao realizar o cadastro do posto junto a distribuidora de combustível? 5 - Qual (Quais) formas de pagamento? 6 - Qual (Quais) prazos de pagamento? 7 - Existe algum desconto para pagamento antecipado? 8 - Quantas vezes por semana você recebe seus pedidos? 9 - Em média, qual o valor de cada pedido?	Compreender todo o processo da política de crédito
10 - Quando o seu pedido excede a média de compras o procedimento é o mesmo?	Busca compreender se é realizada alguma consideração em busca de minimizar os riscos e reduzir os investimentos em valores a receber
11 - Como os pedidos são realizados?	Busca avaliar as formas de atendimento da empresa
12 - Você conhece o profissional que faz a análise de crédito e a função que ele exerce na empresa fornecedora?	Busca avaliar o nível de tratamento dado a concessão de crédito (operacional, tático ou estratégico).
13 - Qual a forma de pagamento mais utilizada pelos seus clientes? 14 - Quantos dias de prazo é concedido para o cliente quando o mesmo efetua as compras no prazo?	Busca compreender a influência do prazo concedido pelo fornecedor para o prazo praticado com o consumidor final.
15 - Há quanto tempo esta empresa atua no mercado? 16 - O tempo de atuação da sua empresa influencia na política de crédito adotada pelo(s) seu(s) fornecedor(es)?	Verificar se o chamado risco de decolagem é analisado na concessão de crédito, pois um número expressivo de novas empresas não sobrevive aos primeiros anos de atividade, devido à falta de capacidade gerencial, dificuldades na obtenção de crédito de fornecedores e instituições financeiras, ou dificuldades para conquistar novos clientes. Prazo mínimo de 3 anos. (Caráter)
17 - Você efetua seus pagamentos em dia? 18 - Existe alguma penalidade quando o pagamento não é efetuado dentro do prazo? 19 - Caso a empresa tenha algum processo judicial o fornecimento ocorre sem alteração no procedimento?	Essas perguntas se referem aos principais parâmetros: Conceito e Capacidade. É importante analisar as restrições, se elas são por motivos alheios à sua vontade (ex. Falta de recebimento de aviso de cobrança), se é referente a protestos (o credor pode requerer falência do devedor). Mais de 3 restrições, não se recomenda a aprovação. Atrasos até 15 dias são aceitáveis. (Caráter)
20 - Algum dos sócios é um garantidor fidejussório no caso de inadimplência?	Verificar se é utilizada a Garantia fidejussória do sócio majoritário e/ou outros sócios (o que apresentar melhor situação de renda e patrimônio). Além da ficha cadastral da empresa, devem ser solicitadas fichas dos sócios pontuando e classificando o que apresentar melhor situação como garantidor. (Colateral)
21 - Em algum momento a empresa informa ao fornecedor o valor de suas vendas?	Tem o intuito de verificar a capacidade de quitar suas dívidas. (Capacidade)
22 - O volume de vendas da empresa é concentrado em poucos clientes?	Antes de financiar é importante identificar se a empresa possui forte concentração de vendas em um único cliente, pois qualquer problema no mesmo pode acarretar danos para a empresa. (Condições)
23 - O fornecedor solicita alguma informação relacionada aos índices financeiros da empresa?	Avaliar se o fornecedor solicita os índices financeiros para análises de liquidez, nível de endividamento, ciclo operacional e outros. (Capacidade e Capital)
24 - O fornecedor utiliza os serviços das centrais de informação de crédito?	Avaliar se o fornecedor utiliza centrais de informações de crédito.
25 - Em algum momento a empresa avalia: (aspectos comportamentais)	Avaliar se o fornecedor utiliza um modelo de credit, behavioral ou misto.

3.3 Seleção das Empresas.

O levantamento dessas empresas foi realizado através da ANP (Agência Nacional do Petróleo), aonde foram encontrados 805 postos cadastrados na cidade do Rio de Janeiro, estando distribuídos conforme Quadro a seguir.

Quadro 5: Distribuição dos Postos de Combustível.

BANDEIRA	QUANTIDADE DE POSTOS
BANDEIRA BRANCA	297
PETROBRAS	161
IPIRANGA	130
SHELL	101
COSAN	62
ALE	46
DPPI	4
MANGUINHOS	1
ELLO-PUMA	1
DINAMO	1
AGIP	1
TOTAL	805

Fonte: <http://www.anp.gov.br/postos/consulta.asp>

Foi selecionado aleatoriamente 20% do universo amostral, isto é, 161 postos de combustível, com o intuito de realizar a aplicação dos questionários em pelo menos 50% dessa amostra, totalizando 10% do universo pesquisado.

Primeiramente, foram selecionadas as distribuidoras que possuíam menos de cinco postos de combustível na cidade do Rio de Janeiro e as mesmas (DPPI, Manguinhos, Ello-Puma, Dinamo e Agip) foram classificadas como OUTROS. Posteriormente, definimos a seleção de 20% de cada uma das distribuidoras, como podemos observar no Quadro 6.

Quadro 6: Amostra de 20% do universo pesquisado.

BANDEIRA	QUANTIDADE DE POSTOS
BANDEIRA BRANCA	59
PETROBRAS	32
IPIRANGA	26
SHELL	20
COSAN	12
ALE	9
OUTROS	2
TOTAL	161

Todas as seleções foram realizadas com o suporte do Microsoft Office Excel, através da fórmula: “= aleatórioentre (x1: xn)”.

A partir desta amostra, foram selecionados oito postos de combustível, isto é, 1% do universo para o teste piloto.

Durante a realização do teste constatou-se que a pesquisa de campo demandaria um tempo superior ao previsto, visto que somente gerentes ou sócios sabiam responder as questões e estes nem sempre estavam presentes nos postos, no momento da abordagem. Além disso, na seleção verificou-se postos em diferentes bairros da cidade do Rio de Janeiro com distâncias médias em torno de quarenta quilômetros, como Campo Grande e Tijuca.

Portanto, foram realizados filtros por bairro e posterior roteirização com suporte de

sites na internet que fazem a otimização do percurso. Além disso, foram definidos horários para realização da aplicação dos questionários, normalmente entre as dez horas da manhã e quatro horas da tarde, pois não era possível encontrar os gerentes ou os sócios no período noturno ou no primeiro horário da manhã. Essas ações foram fundamentais para redução do tempo e das despesas com combustível para realização da pesquisa.

Já com relação ao instrumento de coleta de dados, concluiu-se que o questionário estava composto das perguntas necessárias para atingir cada um dos objetivos específicos.

3.4 Instrumento de Análise dos Resultados.

Após a realização da pesquisa de campo foi necessário transformar os dados em informação. A análise de dados, segundo Aaker *et al* (2004), é um conjunto de técnicas e métodos que podem ser utilizados na busca de informações a partir dos dados coletados, que de outra forma não poderiam ser compreendidos. Além disso, ajuda a evitar julgamentos e conclusões errôneas e sem base analítica.

Existem dois tipos básicos de análises que podem ser feitos: a descritiva e a inferencial. A primeira tem a finalidade de proporcionar informações sumarizadas dos dados da pesquisa, normalmente se usa medidas de posição, de dispersão e de associação. A segunda envolve uma variedade de testes que servem para julgar a validade de hipóteses estatísticas a respeito de uma população, realizada com a análise dos dados de uma amostra dessa população. Para Mattar (1998) a escolha do método de análise dependerá do tipo de análise necessário e desejado.

Quando se opta pelo método de análises descritivas, como a que foi feita neste trabalho, pode-se utilizar a análise de frequência, que considera uma variável (pergunta) de cada vez. Segundo Malhotra (2001) a finalidade é conseguir uma contagem das respostas associadas a diferentes “valores” da variável. A frequência relativa, de diferentes “valores” da variável, é expressa em percentuais. Uma distribuição de frequência para uma variável constrói um Quadro para todos os “valores” associados àquela variável, composta de contagens e percentagens de frequência. É, de acordo com o autor, uma contagem do número de respostas associadas às diferentes alternativas de uma pergunta expressa em termos absolutos e relativos.

Aaker *et al* (2004) declaram que a análise da distribuição de frequência reporta o número de respostas que cada item/classe de cada questão recebeu, e é a maneira mais simples de entender a distribuição empírica da variável. Além disso, também detecta a presença de valores extremos ou atípicos. Em síntese, uma distribuição de frequência é uma forma conveniente de analisar os diferentes “valores ou possibilidades” de uma variável ou pergunta. Para Malhotra (2001) um Quadro ou gráfico de frequência é fácil de ler e dá informações básicas, mas às vezes detalhadas.

Ainda de maneira preliminar, além da análise de frequência, também é possível aprofundar a exploração das respostas do questionário fazendo o que se denomina de Análise ou Tabulação Cruzada (análise multivariada) para analisar o comportamento combinado de pelo menos duas variáveis. Segundo Aaker *et al* (2004) esta é a técnica mais simples de análise estatística, adequada para o estudo das relações entre variáveis, pois requer poucas premissas para ser construída e serve de base para diversas outras técnicas estatísticas.

Dessa forma, após a tabulação dos dados e a realização da análise de frequência, observou-se a necessidade da realização de uma análise de *cluster*, com o objetivo de verificar as semelhanças entre os participantes de determinado grupo e as diferenças entre os participantes de diferentes grupos. Esta análise, segundo Hair *et al*. (2005), normalmente pode ser usada, pois resulta em grupos de alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa, o mesmo considera Malhotra (2001), como uma técnica usada para classificar objetos

em grupos relativamente homogêneos. E segundo Aaker *et al* (2004), esse tipo de técnica é chamada de análise de interdependência, por analisar a interdependência entre as variáveis e entre os respondentes.

Hair *et al* (2005), divide essa análise em duas etapas. A primeira se refere à escolha de similaridade suposta entre as variáveis, com intuito de determinar a quantidade de grupos existentes na amostra e suas divisões. Já a segunda se subdivide em duas etapas pretendendo estabelecer o perfil das variáveis no grupo de modo a se conhecer sua composição.

A partir da Análise de Conglomerados pode-se identificar o construto essencial para reduzir o número de variáveis, transformando dessa forma, em um conjunto simples para manipulação com variáveis mais significativas, através da eliminação das redundâncias.

Para a execução de uma Análise de *Cluster* ou de Conglomerados no SPSS, uma ferramenta estatística, segundo Oliveira (2007), é necessário inicialmente definir os dados e sua estrutura, posteriormente deve-se escolher o método de aglomeração. No caso deste trabalho foi utilizado o método *Two Step Cluster*, tendo como *Distance Measure* o Método *Log-Likelihood*, que permite a escolha do melhor número de *clusters* a ser formado. É importante ressaltar que o método *Two Step Cluster* permite a utilização de variáveis categóricas ou nominais, que é o caso do presente estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram aplicados 87 questionários, o que representa 11% do universo (805 postos de combustível na cidade do Rio de Janeiro) e 54% da amostra (161 postos de combustível, que representam 20% do universo).

A primeira questão especifica a bandeira do posto, podendo desta forma concluir a quantidade de postos pesquisados em cada uma das distribuidoras e comparar a atuação das diferentes bandeiras.

Quadro 7: Questionários aplicados em cada uma das bandeiras.

BANDEIRA	QUANTIDADE DE POSTOS
BANDEIRA BRANCA	30
PETROBRAS	20
IPIRANGA	15
SHELL	10
COSAN	6
ALE	5
OUTROS	1
TOTAL	87

A segunda questão visa saber qual ou quais distribuidoras fornecem combustível para os postos de combustível. Através desta questão foi constatado que, 39,13% dos postos de bandeira branca compram combustível da Petrobras, 32,61% compram de OUTROS, 17,39% compram da Ale, 6,52% da Ipiranga, 2,17% Shell e 2,17% Cosan.

Já a terceira questão tem como objetivo verificar quais são as vantagens em ser vinculado a uma das marcas e se existe diferença entre elas. De acordo com as respostas pode-se concluir que: grande parte dos postos de bandeira branca citou o desconto no valor de combustível como fator que contribuiu para a escolha de não ser vinculado a nenhuma marca; a maior parte dos postos da Petrobras informou que a contribuição financeira foi o fator relevante; os postos Ipiranga apresentaram dois fatores com o mesmo percentual de 44,44%, o atendimento diferenciado e a consultoria na gestão do negócio; no caso dos postos Shell o atendimento diferenciado ficou com 37,5% e a consultoria na gestão do negócio com 33,33%; os postos Cosan apresentaram o percentual de 75% no motivo consultoria na gestão do negócio; Ale 100% na contribuição financeira e os outros 100% referente ao desconto no valor do combustível, como se pode verificar no Quadro 8.

A questão quatro faz parte de um grupo de questões (questão 4 até a questão 9) que busca compreender todo o processo da política de crédito adotada pelas empresas pesquisadas. Nesta questão verificou-se que em geral as empresas solicitam para realizar o cadastro, os seguintes documentos: o contrato social, RG, CPF e comprovante de residência dos sócios, além de outros adicionais solicitados que foram citados por alguns postos, como Certificado do Corpo de Bombeiros, Licença do Meio Ambiente, Inscrição Estadual e Municipal.

Quadro 8: Fatores para Escolha da Bandeira.

BANDEIRA	Desconto no valor do combustível	Maior Prazo para Pagamento	Atendimento Diferenciado	Contribuição Financeira	Consultoria na Gestão do Negócio
BRANCA	64,29%	10,71%	25%	0%	0%
PETROBRAS	0%	0%	7,14%	85,71%	7,14%
IPIRANGA	0%	5,56%	44,44%	5,56%	44,44%
SHELL	12,5%	8,33%	37,50%	8,33%	33,33%
COSAN	0%	0%	25%	0%	75%
ALE	0%	0%	0%	100%	0%
OUTROS	100%	0%	0%	0%	0%

Na questão cinco buscou-se avaliar a forma de pagamento concedida aos postos pela distribuidora. Percebe-se que, com exceção da bandeira OUTROS, o restante em sua grande maioria utiliza o boleto como forma de pagamento e com relação aos postos de bandeira branca um percentual considerável de 43,75% possuem como forma de pagamento o dinheiro.

Quadro 9: Forma de Pagamento.

BANDEIRA	Dinheiro	Cheque	Boleto	Débito em Conta	Cartão
BRANCA	43,75%	0%	50%	6,25%	0%
PETROBRAS	5%	0%	95%	0%	0%
IPIRANGA	0%	0%	100%	0%	0%
SHELL	0%	0%	100%	0%	0%
COSAN	0%	16,67%	83,33%	0%	0%
ALE	0%	0%	100%	0%	0%
OUTROS	0%	100%	0%	0%	0%
TT	16,85%	2,25%	78,65%	2,25%	0%

A sexta questão se refere ao prazo de pagamento concedido aos postos pelas distribuidoras de combustível, 47,13% pagam no prazo de 2 a 3 dias, entretanto, os postos de bandeira branca em sua grande maioria pagam à vista, visto que, a forma de pagamento mais citada na questão cinco tenha sido o dinheiro. Além disso, apenas 10% nos postos de bandeira branca e 10% nos postos Petrobras possuem mais de 10 dias de prazo.

Quadro 10: Prazo de Pagamento.

BANDEIRA	À vista	2 a 3 dias	4 a 6 dias	7 a 10 dias	Mais de 10 dias
BRANCA	53,33%	30%	3,33%	3,33%	10%
PETROBRAS	10%	50%	15%	15%	10%
IPIRANGA	13,33%	33,33%	56,67%	6,67%	0%
SHELL	0%	80%	0%	20%	0%
COSAN	0%	66,67%	33,33%	0%	0%
ALE	0%	80%	20%	0%	0%
OUTROS	0%	100%	0%	0%	0%
TT	22,99%	47,13%	16,09%	8,05%	5,75%

A sétima questão busca verificar se as distribuidoras concedem descontos para os postos de combustível quando estes realizam o pagamento antecipado. Foi constatado que somente na bandeira branca o percentual de concessão de desconto para pagamento antecipado é de 30%, portanto, menor que 50%. Já em relação à Shell 50% responderam que sim e 50% responderam que não. O restante das bandeiras a concessão de desconto para pagamento antecipado ocorre em mais de 50% dos casos. O Quadro 11 expõe o percentual de cada uma das distribuidoras.

Quadro 11: Desconto para Pagamento Antecipado.

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	30%	70%
PETROBRAS	65%	35%
IPIRANGA	93,33%	6,67%
SHELL	50%	50%
COSAN	33,33%	66,67%
ALE	100%	0%
OUTROS	100%	0%
TT	56,32%	43,68%

A questão de número oito avalia quantas vezes por semana os postos costumam receber seus pedidos. Constatou-se que 42,53% dos postos recebem seus pedidos três vezes por semana, entretanto, os postos de bandeira branca em sua maioria recebem seus pedidos duas vezes por semana e o Ipiranga quatro vezes por semana.

Quadro 12: Frequência do Recebimento dos Pedidos.

BANDEIRA	1 vez por Semana	2 vezes por Semana	3 vezes por Semana	4 vezes por Semana	5 ou mais vezes por Semana
BRANCA	20%	50%	23,33%	6,67%	0%
PETROBRAS	0%	10%	55%	20%	15%
IPIRANGA	0%	0%	46,67%	53,33%	0%
SHELL	0%	0%	50%	30%	20%
COSAN	33,33%	16,67%	50%	0%	0%
ALE	0%	20%	60%	20%	0%
OUTROS	0%	0%	100%	0%	0%
TT	9,20%	21,84%	42,53%	20,69%	5,75%

A questão de número nove é a última questão do grupo que têm como objetivo avaliar todo o processo da política de crédito. Esta pergunta diz respeito ao valor médio dos pedidos. O que foi constatado é que a Ale possui o maior valor médio de pedido de R\$33.600,00, mesmo estando em 60% dos casos realizando pedido em torno de três vezes por semana, o que pode ser também identificado nos casos da Cosan, Petrobras e Shell.

Quadro 13: Valor Médio do Pedido.

BANDEIRA	R\$
BRANCA	16.583,00
PETROBRAS	26.600,00
IPIRANGA	18.233,00
SHELL	24.250,00
COSAN	30.667,00
ALE	33.600,00
OUTROS	8.000,00
TT	21.891,00

A questão de número dez, busca compreender se as distribuidoras realizam alguma consideração com intuito de minimizar os riscos e reduzir os investimentos em valores a receber, a partir da análise de alteração ou não no procedimento de compras quando o pedido excede a sua média.

Pode-se concluir, com as informações obtidas a partir da pesquisa realizada, que somente em 13,79% dos casos ocorre uma alteração no procedimento de compras quando o

pedido excede a sua média, sendo concentrado na bandeira Ipiranga, a qual se mostrou mais rigorosa expondo que em 60% dos casos o procedimento não é o mesmo quando o pedido excede a média de compras (Quadro 14).

A questão de número onze, busca avaliar as formas de atendimento da empresa e como pode ser observada no Quadro 15, a forma de atendimento mais utilizada é o telefone, em segundo o sistema próprio da empresa, em terceiro outros e em último através da visita do fornecedor. Com relação à Cosan observa-se uma diferença entre as demais, pois o sistema é mais utilizado do que o telefone.

Quadro 14: Quando o pedido excede a média de compra o procedimento é o mesmo?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	100%	0%
PETROBRAS	100%	0%
IPIRANGA	40%	60%
SHELL	80%	20%
COSAN	100%	0%
ALE	80%	20%
OUTROS	100%	0%
TT	86,21%	13,79%

Quadro 15: Como os pedidos são realizados?

BANDEIRA	Via Telefone	Via Sistema	Via Fornecedor	Outros*
BRANCA	75%	22,5%	0%	2,5%
PETROBRAS	54,29%	22,86%	0%	22,86%
IPIRANGA	50%	50%	0%	0%
SHELL	66,67%	8,33%	0%	25%
COSAN	30%	40%	10%	20%
ALE	83,33%	0%	0%	16,67%
OUTROS	100%	0%	0%	0%
TT	60,61%	27,27%	0,76%	11,36%

* Este item no questionário é aberto para descrição, sendo citado na maioria das entrevistas o e-mail.

A questão doze busca avaliar o nível de tratamento dado à concessão de crédito (operacional, tático ou estratégico), visto que, pergunta se o respondente conhece o profissional que faz a análise de crédito e qual a função que ele exerce. Entretanto, a maioria dos respondentes (72,41%) não conhece o profissional (Quadro 16), dificultando o atendimento do objetivo da questão, exceto os postos de bandeira Ipiranga o qual em 66,67% dos casos respondeu conhecer o profissional e na maioria dos casos responderam exercer a função de assessor, Ale (60%) e Shell (50%). De acordo com os respondentes, essa função de assessor é gerencial, concluindo-se que o nível de tratamento dado à concessão de crédito é tático.

As questões treze e quatorze buscam compreender a influência do prazo concedido pelo fornecedor para o prazo praticado com o consumidor final.

As questões cinco e seis informaram que a forma de pagamento e o prazo concedido pelas distribuidoras aos postos mais utilizados foi o boleto com prazo de 2 a 3 dias. Entretanto, os postos de bandeira branca em sua grande maioria pagam para as distribuidoras em dinheiro e os clientes dos postos de bandeira branca também pagam em dinheiro, porém, ao avaliar todos os postos, verificou-se que em média 40,83% das vendas ao consumidor final é realizada no cartão de débito. Já os postos COSAN têm 44,44% de suas vendas realizadas

no cartão de crédito, tendo em média como prazo de recebimento 18 dias. Lembrando que este prazo não pode ser visto como o prazo médio da empresa, visto que se refere ao prazo das vendas a prazo somente.

Quadro 16: Você conhece o profissional que faz a análise de crédito?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	6,67%	93,33%
PETROBRAS	15%	85%
IPIRANGA	66,67%	33,33%
SHELL	50%	50%
COSAN	16,67%	83,33%
ALE	60%	40%
OUTROS	0%	100%
TT	27,59%	72,41%

Quadro 17: Forma de Pagamento dos Clientes dos Postos de Combustível.

BANDEIRA	DH	Ch à Vista	Ch a prazo	Cartão de Débito	Cartão de Crédito	Cartão do Posto	Outros
BRANCA	43,75%	4,17%	0%	29,17%	18,75%	4,17%	0%
PETROBRAS	17,39%	0%	0%	43,48%	39,13%	0%	0%
IPIRANGA	18,75%	0%	0%	62,50%	18,75%	0%	0%
SHELL	12,5%	0%	0%	43,75%	31,25%	0%	12,50%
COSAN	33,33%	0%	0%	22,22%	44,44%	0%	0%
ALE	0%	0%	0%	71,43%	28,57%	0%	0%
OUTROS	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
TT	27,50%	1,67%	0%	40,83%	26,67%	1,67%	1,67%

Quadro 18: Dias de Prazo Concedido para os clientes do Posto de Combustível.

BANDEIRA	Dias
BRANCA	6
PETROBRAS	13
IPIRANGA	7
SHELL	15
COSAN	18
ALE	16
OUTROS	0

As questões quinze e dezesseis têm como objetivo verificar se o chamado risco de decolagem é analisado na concessão de crédito. Um número expressivo de novas empresas não sobrevive aos primeiros anos de atividade, devido à: falta de capacidade gerencial; dificuldades na obtenção de crédito de fornecedores e instituições financeiras; ou dificuldades para conquistar novos clientes. Em média considera-se o prazo mínimo de três anos.

Apesar de grande parte dos postos pesquisados possuírem mais de oito anos de mercado (35,63% > 10 anos, 24,14% > 8 e ≤ 10 anos), conforme Quadro 19, observou-se que 67,82% dos respondentes afirmaram que o tempo de atuação da sua empresa não influencia na política de crédito adotada pelos fornecedores, conforme Quadro 20. Somente nos postos Cosan e Shell 50% dos respondentes afirmaram que o tempo de atuação da empresa no mercado influencia na política de crédito adotada pelo seu fornecedor (Quadro 20).

As perguntas dezessete, dezoito e dezenove se referem aos principais parâmetros: Conceito e Capacidade.

Quadro 19: Tempo de Atuação dos Postos de Combustível no Mercado.

BANDEIRA	< 3 anos	≥ 3 e ≤ 5 anos	> 5 e ≤ 6 anos	> 6 e ≤ 8 anos	> 8 e ≤ 10 anos	> 10 anos
BRANCA	20%	3,3%	10%	16,67%	26,67%	23,33%
PETROBRAS	10%	5%	0%	15%	20%	50%
IPIRANGA	20%	0%	0%	0%	33,33%	46,67%
SHELL	30%	10%	0%	0%	20%	40%
COSAN	0%	33,33%	16,67%	0%	0%	50%
ALE	0%	20%	0%	40%	40%	0%
OUTROS	100%	0%	0%	0%	0%	0%
TT	17,24%	6,9%	4,6%	11,49%	24,14%	35,63%

Quadro 20: O tempo de atuação da sua empresa influencia na política de crédito adotada pelo(s) seu(s) fornecedor(es)?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	16,67%	83,33%
PETROBRAS	60%	40%
IPIRANGA	6,67%	93,33%
SHELL	50%	50%
COSAN	50%	50%
ALE	40%	60%
OUTROS	0%	100%
TT	32,18%	67,82%

Todos os respondentes afirmaram na questão dezessete efetuar seus pagamentos em dia. Através da questão dezoito foi observado que 96,55% dos respondentes afirmaram existir alguma penalidade quando o pagamento é efetuado no prazo, somente 10% dos respondentes dos postos de bandeira branca afirmaram não existir penalidade (Quadro 21).

Quadro 21: Existe alguma penalidade quando o pagamento não é efetuado dentro do prazo?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	90%	10%
PETROBRAS	100%	0%
IPIRANGA	100%	0%
SHELL	100%	0%
COSAN	100%	0%
ALE	100%	0%
OUTROS	100%	0%
TT	96,55%	3,45%

Já através da questão dezenove foi verificado que 89,66% dos respondentes afirmaram que caso a empresa tenha algum processo judicial o fornecimento ocorre sem alteração no procedimento de compra. Entretanto, alguns respondentes citaram que a mudança no procedimento dependeria do tipo de processo.

A questão vinte se refere ao parâmetro *collateral*, tem como objetivo verificar se é utilizada a garantia fidejussória do sócio majoritário e/ou outros sócios (o que apresentar melhor situação de renda e patrimônio).

De acordo com os respondentes 70,11% dos postos entrevistados possuem um garantidor fidejussório, nos casos dos postos Ipiranga e Outros 100% dos respondentes responderam “SIM” para este questionamento. Somente os postos de bandeira branca possuíram um percentual mais elevado de postos sem garantidor fidejussório (66,67%),

entretanto, como já foi verificado, esses postos em geral pagam seus fornecedores em dinheiro, o que reduz o risco de inadimplência.

Quadro 22: Caso a empresa tenha algum processo judicial o fornecimento ocorre sem alteração no procedimento?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	90%	10%
PETROBRAS	100%	0%
IPIRANGA	80%	20%
SHELL	90%	10%
COSAN	66,67%	33,33%
ALE	100%	0%
OUTROS	100%	0%
TT	89,66%	10,34%

Quadro 23: Algum dos sócios é um garantidor fidejussório no caso de inadimplência?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	33,33%	66,67%
PETROBRAS	85%	15%
IPIRANGA	100%	0%
SHELL	90%	10%
COSAN	83,33%	16,67%
ALE	80%	20%
OUTROS	100%	0%
TT	70,11%	29,89%

A questão vinte e um tem o intuito de verificar a capacidade dos postos de combustível em quitar suas dívidas e apesar de 71,26% dos respondentes informarem não fornecer o valor de suas vendas, as distribuidoras podem obter esta informação através das compras realizadas e inclusive alguns respondentes informaram que esta pode ser a forma de controle.

Quadro 24: Em algum momento a empresa informa ao fornecedor o valor de suas vendas?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	16,67%	83,33%
PETROBRAS	45%	55%
IPIRANGA	46,67%	53,33%
SHELL	0%	100%
COSAN	66,67%	33,33%
ALE	0%	100%
OUTROS	0%	100%
TT	28,74%	71,26%

Antes de financiar é importante identificar se a empresa possui forte concentração de vendas em um único cliente, pois qualquer problema no mesmo pode acarretar danos para a empresa. Na questão vinte e dois a pesquisa busca satisfazer o parâmetro de condições e foi observado que em 95,40% dos postos pesquisados o volume de vendas não é concentrado em poucos clientes (Quadro 25).

A questão vinte e três tem como objetivo avaliar se o fornecedor solicita os índices financeiros para análises de liquidez, nível de endividamento, ciclo operacional e outros, isto é, se analisa os parâmetros capacidade e capital.

Verificou-se que em 100% dos postos pesquisados os fornecedores não solicitam nenhuma informação relacionada aos índices financeiros.

Quadro 25: O volume de vendas da empresa é concentrado em poucos clientes?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	0%	100%
PETROBRAS	0%	100%
IPIRANGA	13,33%	86,67%
SHELL	20%	80%
COSAN	0%	100%
ALE	0%	100%
OUTROS	0%	100%
TT	4,60%	95,40%

Na questão vinte e quatro, apenas 26,74% dos respondentes afirmaram que os fornecedores utilizam os serviços das centrais de informação de crédito, descrevendo Serasa e SPC como exemplos.

Quadro 26: O fornecedor utiliza os serviços das centrais de informação de crédito?

BANDEIRA	SIM	NÃO
BRANCA	16,67%	83,33%
PETROBRAS	35%	65%
IPIRANGA	50%	50%
SHELL	20%	80%
COSAN	33,33%	66,67%
ALE	0%	100%
OUTROS	0%	100%
TT	26,74%	73,26%

A questão vinte e cinco busca avaliar se o fornecedor utiliza um modelo de *credit behavioral* ou misto.

O modelo *behavioral* pode incluir informações relacionadas aos hábitos de consumo e de lazer, tipos de aplicações financeiras, análise da compatibilidade da renda com o patrimônio, etc. A pergunta elaborada foi a seguinte: “Em algum momento a empresa avalia: a - Hábito de consumo dos sócios; b - Hábito de lazer dos sócios; c - Frequência de Viagens dos sócios; d - Tipos de Aplicação financeira dos sócios; e - Compatibilidade dos hábitos com a renda e patrimônio dos sócios.”

Apenas um respondente, sócio de um posto de bandeira branca, respondeu “SIM” em todos os itens da questão vinte e cinco, representando 1,15% da amostra. Portanto, 98,85% dos postos pesquisados confirmam através desta questão que os distribuidores utilizam apenas o modelo de *credit scoring*.

Após a análise de frequência de cada questão procedeu-se a análise de *cluster* utilizando-se o SPSS 16.0, que gerou três grupos. Nesta análise, as questões 5, 6, 7, 10, 12, 16, 19, 20, 21, 22 e 24 foram consideradas mais relevantes para a formação dos grupos de respondentes. Ou seja, estas questões/variáveis foram as que mais discriminam os respondentes entre os grupos e ao mesmo tempo são as que mostram maior similaridade dentro dos grupos. Estas questões/variáveis, para cada grupo, podem ser vistas nos Quadros 27, 28 e 29.

Quadro 27: Variáveis relevantes para formação do *cluster* 1 em ordem decrescente de importância.

QUESTÃO	DESCRIÇÃO
12	Você conhece o profissional que faz a análise de crédito e a função que ele exerce na empresa fornecedora?
24	O fornecedor utiliza os serviços das centrais de informação de crédito?
07	Existe algum desconto para pagamento antecipado?
16	O tempo de atuação da sua empresa influencia na política de crédito adotada pelo seu fornecedor?
20	Algum dos sócios é um garantidor fidejussório no caso de inadimplência?

Quadro 28: Variáveis relevantes para formação do *cluster* 2 em ordem decrescente de importância.

QUESTÃO	DESCRIÇÃO
24	O fornecedor utiliza os serviços das centrais de informação de crédito?
12	Você conhece o profissional que faz a análise de crédito e a função que ele exerce na empresa fornecedora?
07	Existe algum desconto para pagamento antecipado?
05	Qual a forma de pagamento?
16	O tempo de atuação da sua empresa influencia na política de crédito adotada pelo seu fornecedor?

Quadro 29: Variáveis relevantes para formação do *cluster* 3 em ordem decrescente de importância.

QUESTÃO	DESCRIÇÃO
05	Qual a forma de pagamento?
06	Qual o prazo de pagamento?

A partir da formação dos grupos, foi possível gerar outras análises. Os quadros trinta e trinta e um descrevem a composição dos grupos e percentual de cada uma das bandeiras, constatando desta forma a predominância da bandeira Ipiranga no grupo um, da Petrobras no grupo dois e da bandeira branca no grupo três. Além disso, a bandeira branca no grupo três compra das distribuidoras Ello e Manguinhos em 43% dos seus respondentes.

Pôde-se caracterizar o grupo um como grupo Rigoroso, o grupo dois como grupo Flexível e o grupo três como o Sem Política.

Quadro 30: Composição dos grupos por bandeira.

BANDEIRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
BRANCA	11%	38%	93%
PETROBRAS	29%	24%	7%
IPIRANGA	34%	6%	0%
SHELL	13%	15%	0%
COSAN	5%	9%	0%
ALE	8%	6%	0%
OUTROS	0%	2%	0%

O quadro trinta e dois expõe que 100% do grupo um e grande parte do grupo dois compram no boleto, já o grupo três em sua grande maioria compra no dinheiro. Desta forma, podemos constatar que o grupo três não necessita de uma política de cobrança, visto que, 100% dos seus clientes compram à vista (94% em dinheiro e 6% através do débito em conta).

Entretanto, isto não significa que este grupo não necessita realizar uma política de crédito, já que seus grandes concorrentes oferecem formas de pagamento mais flexíveis.

Quadro 31: Percentual das bandeiras por grupo.

BANDEIRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
BRANCA	13%	42%	45%
PETROBRAS	55%	40%	5%
IPIRANGA	87%	13%	0%
SHELL	50%	50%	0%
COSAN	40%	60%	0%
ALE	60%	40%	0%
OUTROS	0%	100%	0%

O quadro trinta e três complementa a anterior, descrevendo o prazo de pagamento. Pode-se concluir que a grande maioria do grupo um e dois possuem de dois a três dias de prazo, entretanto percebe-se um relaxamento maior no grupo um com um percentual mais elevado a partir de quatro dias de prazo. Já o grupo três não possui prazo.

Quadro 32: Forma de Pagamento do Varejo com a Indústria por grupo.

GRUPO	DH	Cheque	Boleto	Débito em Conta	Cartão
Grupo 1	0%	0%	100%	0%	0%
Grupo 2	0%	6%	91%	3%	0%
Grupo 3	94%	0%	0%	6%	0%

Quadro 33: Prazo de Pagamento do Varejo com a Indústria por grupo.

GRUPO	À vista	2 a 3 dias	4 a 6 dias	7 a 10 dias	Mais de 10 dias
Grupo 1	5%	50%	21%	13%	11%
Grupo 2	9%	65%	18%	6%	3%
Grupo 3	100%	0%	0%	0%	0%

O quadro trinta e quatro apresenta que somente no grupo um, a grande maioria oferece desconto no pagamento antecipado, além disso, através do quadro trinta e cinco podemos concluir que somente o grupo um apresenta um percentual de consideração em minimizar os riscos e reduzir os investimentos em valores a receber.

Quadro 34: Desconto para pagamento antecipado aberto por grupo.

GRUPO	SIM	NÃO
Grupo 1	84%	16%
Grupo 2	29%	71%
Grupo 3	47%	53%

Quadro 35: O procedimento de compras é o mesmo no caso de exceder a média? Abertura por grupo.

GRUPO	SIM	NÃO
Grupo 1	68%	32%
Grupo 2	100%	0%
Grupo 3	100%	0%

Somente o grupo um apresenta um percentual elevado de respondentes que conhecem o profissional que faz sua análise de crédito, os outros dois grupos em sua grande maioria não conhecem (Quadro 36).

Quadro 36: Você conhece o profissional que faz a análise de crédito? Abertura por grupo.

GRUPO	SIM	NÃO
Grupo 1	58%	42%
Grupo 2	3%	97%
Grupo 3	7%	93%

De acordo com o quadro trinta e sete, somente o grupo um considerou que o tempo de atuação influencia na política de crédito adotada, os grupos dois e três em sua grande maioria não consideram.

Quadro 37: O tempo de atuação no mercado influencia na política de crédito adotada pelo fornecedor? Abertura por grupo.

GRUPO	SIM	NÃO
Grupo 1	58%	42%
Grupo 2	12%	88%
Grupo 3	13%	87%

Com relação à existência de penalidade, quando o pagamento não é efetuado dentro do prazo, com as informações contidas no quadro trinta e oito, podemos concluir que ambos os grupos em sua grande maioria afirmam que a penalidade existe, entretanto, observa-se uma queda do grupo um para o dois de 3% e de 10% do grupo dois para o três.

Já a alteração no procedimento de compras proveniente da existência de algum processo judicial, conforme quadro quarenta, constatou-se que na maioria dos casos o procedimento não se altera.

Quadro 38: Existe alguma penalidade quando o pagamento não é efetuado dentro do prazo? Abertura por grupo.

GRUPO	SIM	NÃO
Grupo 1	100%	0%
Grupo 2	97%	3%
Grupo 3	87%	13%

Com relação ao garantidor fidejussório, verificou-se que a grande maioria do grupo um possui (95%), a maior parte do grupo dois (53%), entretanto, no grupo dois somente 47% afirmaram que um dos sócios é um garantidor fidejussório.

Quadro 39: Caso a empresa tenha algum processo judicial o fornecimento ocorre sem alteração no procedimento? Abertura por grupo.

GRUPO	SIM	NÃO
Grupo 1	84%	16%
Grupo 2	94%	6%
Grupo 3	93%	7%

Quadro 40: Algum dos sócios é garantidor fidejussório no caso de inadimplência? Abertura por grupo.

GRUPO	SIM	NÃO
Grupo 1	95%	5%
Grupo 2	53%	47%
Grupo 3	47%	53%

E finalmente, o quadro quarenta e um, a qual apresenta os percentuais de utilização dos serviços das centrais de informação de crédito. Apresentando que somente grande parte do grupo um utiliza as centrais de informação de crédito, diferente dos grupos dois e três.

Quadro 41: O fornecedor utiliza os serviços das centrais de informação de crédito? Abertura por grupo.

GRUPO	SIM	NÃO
Grupo 1	54%	46%
Grupo 2	0%	100%
Grupo 3	20%	80%

Dessa forma, observou-se que o grupo Rigoroso mostrou ser o mais rígido com relação à política de crédito, até mesmo por ter o maior prazo. É o grupo que mais utiliza os serviços das centrais de informação de crédito, a grande maioria dos postos tem um garantidor fidejussório, em 100% dos casos existe penalidade quando o pagamento não é efetuado dentro do prazo entre outros itens analisados.

Já o grupo Flexível possui um prazo um pouco menor do que o grupo Rigoroso, mas não chega a ser como o terceiro grupo que compra somente à vista. Portanto, precisa de uma política de cobrança, diferente do grupo Sem Política que não precisa. O grupo Flexível apresenta uma política de crédito com critérios menos rígidos que o grupo Rigoroso.

O grupo Sem Política não apresenta concessão de crédito, as compras são realizadas à vista e, portanto, não há necessidade de política de cobrança, entretanto, não significa que é desnecessária a política de crédito, visto que, os concorrentes concedem prazo superior e pode em algum momento influenciar na decisão de compra.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as políticas de crédito adotadas por empresas distribuidoras de combustível na cidade do Rio de Janeiro (Petrobras; Shell; Cosan; Ipiranga; Ale; DPPI; Manguinhos; Ello-Puma; Dinamo; Agip) e os respectivos postos, incluindo os de bandeira branca (ou sem bandeira), através da consulta aos seus revendedores.

Foi realizada uma pesquisa exploratória e bibliográfica focada no tema “crédito”, com suporte no tema “administração financeira a curto prazo”, abordando desde a inserção do crédito no Brasil, correlacionando o crédito com estratégias de curto prazo e os processos de concessão de crédito.

A dificuldade de acesso às informações relacionadas à política de crédito nas distribuidoras de combustível, devido à confidencialidade das informações mudou o rumo da pesquisa, a qual acabou sendo realizada utilizando uma pesquisa de campo com suporte de um instrumento de coleta de dados.

Foi elaborado um questionário composto de vinte e cinco questões. A questão de número um até a de número quatorze visam compreender o processo de concessão de crédito. Já as realizadas a partir da questão de número quinze em diante avaliam a utilização dos cinco C's do crédito a partir do suporte do modelo *Small Business Scoring* para Microempresas.

O método escolhido foi o de análises descritivas, utilizando a análise de frequência. Além disso, foi realizada uma análise de *cluster* com o objetivo de verificar as semelhanças entre os participantes de determinado grupo e as diferenças entre os participantes de diferentes grupos.

Cada um dos objetivos específicos foi atingido a partir da utilização das informações produzidas com os dados colhidos através da aplicação dos questionários. Exceto o nível de tratamento dado à concessão de crédito, que só foi possível analisar nos postos de bandeira Ipiranga. Em 66,67% dos casos respondeu conhecer o profissional, e na grande maioria responderam que a função era de assessor, a qual é gerencial, concluindo que o nível seria o tático. Entretanto, não podemos chegar à conclusão para o restante das marcas.

Pode-se concluir a partir das respostas à questão de número três do questionário aplicado, que o fator que contribuiu para a escolha de não possuir bandeira foi o desconto no valor do combustível, os postos de bandeira branca em sua grande maioria pagam à vista.

Já a vantagem em ser vinculada a uma das marcas, de acordo com as respostas, ficou da seguinte forma: a maior parte dos postos da Petrobras informou que a contribuição financeira foi o fator relevante, a Petrobras geralmente realizava a construção do posto; já os postos Ipiranga tiveram dois fatores com o mesmo percentual de 44,44%, o atendimento diferenciado e a consultoria na gestão do negócio, alguns respondentes disseram ser a mais organizada e com a melhor entrega de combustível, garantindo os prazos acordados; no caso dos postos Shell o atendimento diferenciado ficou com 37,5% e a consultoria na gestão do negócio com 33,33%, foi possível observar a preocupação não apenas com o combustível, mas com a gestão dos funcionários do posto, a limpeza e organização do local de trabalho e o plano de treinamento e incentivos; os postos Cosan tiveram 75% no motivo consultoria na gestão do negócio; Ale 100% na contribuição financeira, bem semelhante aos postos Petrobras e os outros 100% referente ao desconto no valor do combustível.

No processo da política de crédito geralmente as empresas solicitam para realizar o cadastro, os seguintes documentos: o contrato social, RG, CPF e comprovante de residência dos sócios, além de outros adicionais solicitados que foram citados por alguns postos, como Certificado do Corpo de Bombeiros, Licença do Meio Ambiente, Inscrição Estadual e

Municipal. Em relação à forma de pagamento com exceção da bandeira OUTROS, o restante em sua grande maioria utiliza o boleto como forma de pagamento e os postos de bandeira branca em 43,75% dos casos utilizam o dinheiro. Com relação ao prazo de pagamento concedido aos postos pelas distribuidoras de combustível, 47,13% pagam no prazo de 2 a 3 dias, entretanto, os postos de bandeira branca em sua grande maioria pagam à vista. Além disso, apenas 10% dos postos de bandeira branca e 10% dos postos Petrobras possuem mais de 10 dias de prazo.

Dessa forma, constatou-se que a postura adotada pelas distribuidoras é de certa rigidez nos prazos, pois em geral o custo de um crédito a longo prazo é mais oneroso do que o de curto prazo e de acordo com Assaf (2005) somente quando as taxas de juros tanto a curto quanto a longo prazo estiverem altas ou quando as disponibilidades de recursos monetários para empréstimos forem minimizadas, o custo do crédito a curto prazo poderá assumir níveis superiores ao do longo prazo, sendo controlada através dos descontos concedidos pelo pagamento antecipado e dos juros pelo pagamento realizado com atraso.

Já na concessão dos postos para com os clientes, verificou-se que em média 40,83% das vendas ao consumidor final são realizadas no cartão de débito. Os postos COSAN têm 44,44% de suas vendas realizadas no cartão de crédito, tendo em média como prazo de recebimento 18 dias diferente dos postos de bandeira branca, os quais, em sua grande maioria recebem no dinheiro.

Além disso, verificou-se a concessão de descontos em mais de 50% dos postos de combustível, com exceção dos postos de bandeira branca que é de 30%, o que provavelmente está diretamente relacionado ao prazo concedido, já que a bandeira branca em sua maioria efetua os pagamentos à vista.

A maior parte das distribuidoras, com exceção da Ipiranga, não realiza nenhum tipo de consideração com o objetivo de minimizar os riscos e reduzir os investimentos em valores a receber. Ela se mostrou mais rigorosa expondo que em 60% dos casos o procedimento não é o mesmo, quando o pedido excede a média de compras.

Com relação à análise do risco de decolagem, apesar de grande parte dos postos pesquisados possuírem mais de oito anos de mercado (35,63% > 10 anos, 24,14% > 8 e ≤ 10 anos), observou-se que 67,82% dos respondentes afirmaram que o tempo de atuação da sua empresa não influencia na política de crédito adotada pelos fornecedores. Diferente dos postos Cosan e Shell, nos quais 50% dos respondentes afirmaram que o tempo de atuação da empresa no mercado influencia na política de crédito adotada pelo seu fornecedor.

De acordo com os respondentes 70,11% dos postos entrevistados possuem um garantidor fidejussório, nos casos dos postos Ipiranga e Outros, 100% dos respondentes responderam “SIM” para este questionamento e apenas os postos de bandeira branca possuíram um percentual mais elevado de postos sem garantidor fidejussório (66,67%). Entretanto, como já foi verificado, esses postos, em geral, pagam seus fornecedores em dinheiro, o que reduz o risco de inadimplência.

Em relação à capacidade do posto em quitar suas dívidas e se a empresa possui forte concentração de vendas em poucos clientes verificou-se que, apesar de 71,26% dos respondentes informarem não fornecer o valor de suas vendas, as distribuidoras podem vir a controlar, através das compras realizadas. Foi observado que em 95,40% dos postos pesquisados o volume de vendas destes não é concentrado em poucos clientes, levando a constatar que o risco é baixo visto que poucos postos estão dependentes da situação financeira de poucos clientes.

Ao verificar se o fornecedor analisa os parâmetros de capacidade e capital, através da análise dos índices financeiros, verificou-se que em 100% dos postos pesquisados os fornecedores não solicitam nenhuma informação relacionada aos índices financeiros, expondo a falta de avaliação da capacidade de pagamento do credor, em relação à saúde financeira do

mesmo.

Em relação à utilização dos serviços das centrais de informação de crédito, apenas 26,74% dos respondentes afirmaram que os fornecedores utilizam os serviços das centrais de informação de crédito, descrevendo Serasa e SPC como exemplos. Somente na distribuidora Ipiranga tivemos um percentual considerável de 50%.

Apenas um respondente sócio de um posto de bandeira branca respondeu “SIM” em todos os itens da questão 25, representando 1,15% da amostra. Entretanto, este posto informou efetuar suas compras através de outro posto de bandeira, portanto, pode-se concluir que 100% dos postos confirmaram a utilização do modelo de *credit scoring*.

Após a análise de frequência foi realizada a análise de cluster com o objetivo de formar grupos com semelhanças entre os seus componentes e diferenças entre os grupos.

Foram formados três grupos, cada um deles nomeado de acordo com a sua forma de atuação. O grupo um mostrou ser o mais rígido com relação à política de crédito e foi nomeado grupo Rigoroso, até mesmo por ter o maior prazo. Já o grupo Flexível possui uma concessão de crédito realizada com um prazo um pouco menor do que o grupo Rigoroso, portanto, precisa de uma política de cobrança. O grupo Flexível apresenta uma política de crédito com critérios menos rigorosos que o grupo Rigoroso. O grupo Sem Política não apresenta concessão de crédito, as compras são realizadas à vista e, portanto, não há necessidade de política de cobrança, entretanto, não significa que é desnecessária a política de crédito, visto que, os concorrentes concedem prazo superior e pode em algum momento influenciar na decisão de compra.

Para futuros trabalhos é interessante analisar a influência da política de crédito adotada para o resultado comercial das empresas avaliadas, assim como a sua relação com a estratégia da mesma, analisando além da relação entre a indústria e o varejo, a relação entre os fornecedores e a indústria, visando compreender todo o processo realizado dentro da cadeia no setor de combustível.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANP. **Agência Nacional do Petróleo**. 2009. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/postos/consulta.asp>>. Acesso em Dezembro/2009.

AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S., **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2004.

ALTMAN, Edward I; SAUNDERS, Anthony. **Credit risk measurement: developments over the last 20 years**. Journal of Banking & Finance, New York, v. 21, n. 11-12, p.1721-1742, dez. 1997.

ALVEAL, Carmen. **“Os desbravadores – A Petrobras e a construção do Brasil Industrial”**. Rio de Janeiro, Relume Dumará: ANPOCS, 1994.

ASSAF, Alexandre N. **Finanças Corporativas e Valor**. 2º Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELLÓRIO, Michelle Zacharias; FAVATO, Verônica; Ribeiro, Kárem C de S; ROGERS, Pablo. **A implantação de um Sistema de Gestão de Crédito (SGC) em uma Empresa do Setor Agroindustrial**. V Congresso Brasileiro de Administração Rural (ABAR), Campinas, 2005.

BCB. Banco Central do Brasil. **Relatório de Economia Bancária**. 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pec/Depep/Spread/relatorioeconomiabancariacredito2007.pdf>>. Acesso em Abril/2009.

BNDES. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. 2009. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/.../setorial/get2is33.p_df>. Acesso em Agosto/2009.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças empresarias**. 3. Ed. São Paulo: McGraw Hill de Portugal Ltda., 1995.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira**, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BRIGHAM, E. F. e HOUSTON, J. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. 4^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens; MURRAY, Andrew D. **Modelos brasileiros preditivos de risco de crédito: um estudo exploratório atual sobre as suas eficácias**. Periódico Tema, São Paulo, n. 32, p.148-167, jan./jun. 1998.

CAOUNETTE, John B., ALTMAN, Edward. I. e NARAYANAN, Paul. **Managing Credit Risk – The Next Great Financial Challenge**. New York: John Wiley & Son Inc., 1998.

CARRETE, L. S., & OLIVEIRA, R. (2006). **Estimativas do risco de inadimplência utilizando informações de mercado**. Anais do Encontro Brasileiro de Finanças, Vitória, ES, Brasil, 6.

DAMI, Anamelia Borges Tannús; RIBEIRO, Kárem C de S; ROGERS, Pablo. **Avaliando o risco nas decisões de condições de crédito** IV Congresso USP, São Paulo, 2004.

FAMA, Rubens; CESÁRIO, Eydi C. **Capitalização das empresas brasileiras de varejo: o uso de instrumentos internacionais**. Varejo Competitivo, Editora Saint Paul, 1997.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANE G. **O Modelo Fleuriet A dinâmica financeira das empresas**. 6º Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7º Edição, São Paulo: Editora Harbra, 2002.

GITMAN, L. J. e MADURA, J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORTA, Rui Américo Mathiasi; CARVALHO, Frederico A. de. **Um modelo de duas etapas para a previsão de insolvência com base em indicadores contábeis**. In: ENANPAD, 26., Brasília, 2002. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROOM.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/paisesat/>>. Acesso em Abril/2009.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **“Nós nunca estudamos tanto”**. 2009. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/003/00301009.jsp?ttCD_CHA_VE=8797>. Acesso em Abril/2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Análise de Balanços**. 9º Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KLOECKNER, Gilberto de Oliveira; MARQUES, Luis F. Bicca. **Gerenciamento do risco de crédito: um modelo de mercado vs. Normas do Banco Central do Brasil**. In: ENANPAD, 26., Brasília, 2002. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD- ROOM.

LELAND, H. E., & TOFT, K. B. (1996). **Optimal capital structure, endogenous bankruptcy, and the term structure of credit spreads**. The Journal of Finance, 51(3), 987-1019.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M. e CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: princípios fundamentos e práticas brasileiras**. 5^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LEPSCH, Sérgio L. **Fixação de preços em grandes e médios supermercados brasileiros na atualidade.** Varejo Competitivo, Editora Saint Paul, 1996.

LOBATO, Fernanda Tavares Rezende; SILVA, Ana Paula; RIBEIRO, Kárem C de S. **O impacto da estratégia de crédito na liquidez e rentabilidade: uma análise das lojas de departamentos do setor de comércio varejista.** Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, jul/dez, 2009.

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARQUES, José Augusto Veiga da C. **Análise Financeira das Empresas Liquidez, retorno e criação de valor.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços.** São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F. N., **Pesquisa de Marketing.** 2 ed. Volume 02. São Paulo, Atlas, 1998.

MINARDI, Andrea Maria Accioly Fonseca. **Probabilidade de Inadimplência de Empresas Brasileiras Refletida nas Informações do Mercado Acionário.** Anpad, Curitiba, maio/agosto 2008.

NASCIMENTO, Claudia Cerqueira; MOURA, Maurício José. **A dinâmica do varejo diante das oscilações da economia brasileira.** Varejo Competitivo, Editora Saint Paul, 2008.

OLIVEIRA, F.E.M. **SPSS Básico para Análise de Dados.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

PAIVA, C. A. de C. **Administração do Risco de Crédito.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

PASSUELLO, C. B.; SOUZA, Y. S. **Confiança e risco em decisões estratégicas: uma análise de elementos do sistema experiencial.** In: Anais... 30°. ENANPAD: 23 a 27 de setembro 2006 – Salvador/ BA-Brasil.

PEREZ, José Hernandez J.; BEGALI, Glaucos Antonio. **Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis.** São Paulo, Editora Atlas S.A., 2009.

PRAHALAD, C.; HAMMOND, A. **Serving the world's poor, profitably.** Harvard Business Review, Watertown, v.80, n.9, p.48-57, Sept. 2002.

PRAHALAD, C. **The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits.** Upper Saddle River: Pearson Education, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANVICENTE, A. Z.. **Administração Financeira.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 1981.

SCHERR, F. C. **Modern Working Capital Management.** Prentice-Hall, 1989.

SECURATO, J. R. **Crédito: Análise e Avaliação do Risco**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance Editora, 2002.

SERASA. Disponível em: <<http://www.serasa.com.br/serasaexperian/index.htm>>. Acesso em Novembro/2009.

SERVIGNY, A., & RENAULT, O. (2004). **Measuring and managing credit risk**. Nova York, NJ: McGraw- Hill.

SILVA, Ângelo Alves. **Gestão Financeira: Um Estudo Acerca da Contribuição da Contabilidade na Gestão do Capital de Giro...**Dissertação de mestrado apresentada a FEA-USP, 2002.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

SOUSA, Almir Ferreira de & CHAIA, Alexandre Jorge. **Política de Crédito: Uma Análise Qualitativa dos Processos em Empresas**. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro 2000.

SPC. Disponível em: <<http://www.spcnegocios.org.br/nav/default.asp>>. Acesso em Novembro/2009. VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS:

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios

Este Questionário é um instrumento de coleta de dados de um projeto de pesquisa realizado pela Mestranda Roberta de Souza Oliveira.

Tema: Análise da adoção da Política de Crédito – Um Estudo de Caso das distribuidoras de combustível na Cidade do Rio de Janeiro.

Posto (Razão/CNPJ): _____

Respondente: _____

1 - O seu posto é de qual bandeira?

Assinale com um X

Bandeira Branca	
Petrobrás	
Shell	
CBPI	
COSAN	
IPIRANGA	
Ale	
Outros *	
* Descreva qual.	

2 - Qual (Quais) das distribuidoras abaixo fornece para o seu posto?

Sim Não

Bandeira Branca		
Petrobrás		
Shell		
CBPI		
COSAN		
IPIRANGA		
Ale		
Outros *		
* Descreva quais.		

3 - O que contribuiu para a escolha ou não da bandeira do posto?

Sim Não

Descontos no valor do combustível		
Maior prazo para pagamento		
Atendimento diferenciado		
Contribuição financeira		
Consultoria na gestão do negócio		
Outros * (Descrever quais)		

4 - Qual (Quais) documentações foram solicitadas ao realizar o cadastro do posto junto a distribuidora de combustível?

Contrato Social RG dos Sócios CPF dos Sócios Comprovant e de Residência dos Sócios Outros * (Descrever quais)

Bandeira Branca					
Petrobrás					
Shell					
CBPI					
COSAN					
IPIRANGA					
Ale					
Outros					

5 - Qual (Quais) formas de pagamento?

Dinheiro Cheque Boleto Débito em Conta Cartão

Bandeira Branca					
Petrobrás					
Shell					
CBPI					
COSAN					
IPIRANGA					
Ale					
Outros					

* Caso utilize outra forma de pagamento, descreva.

Bandeira Branca	
Petrobrás	
Shell	
CBPI	
COSAN	
IPIRANGA	
Ale	
Outros	

6 - Qual (Quais) prazos de pagamento?

à Vista 2 a 3 dias 04 a 06 dias 07 a 10 dias Mais de 10 dias

Bandeira Branca				
Petrobrás				
Shell				
CBPI				
COSAN				
IPIRANGA				
Ale				
Outros				

7 - Existe algum desconto para pagamento antecipado?

Sim Não Caso sim, qual desconto?

Bandeira Branca		
Petrobrás		
Shell		
CBPI		
COSAN		
IPIRANGA		
Ale		
Outros		

8 - Quantas vezes por semana você recebe seus pedidos?

1 vez p/Semana 2 vezes p/Semana 3 vezes p/Semana 4 vezes p/Semana 5 ou mais vezes p/Semana

Bandeira Branca				
Petrobrás				
Shell				
CBPI				
COSAN				
IPIRANGA				
Ale				
Outros				

9 - Em média, qual o valor de cada pedido?

R\$

Bandeira Branca	
Petrobrás	
Shell	
CBPI	
COSAN	
IPIRANGA	
Ale	
Outros	

10 - Quando o seu pedido excede a média de compras o procedimento é o mesmo?

Sim Não Caso não, Qual a mudança no procedimento?

Bandeira Branca			
Petrobrás			
Shell			
CBPI			
COSAN			
IPIRANGA			
Ale			
Outros			

11 - Como os pedidos são realizados?

Via Telefone Via Sistema Visita do Fornecedor Outros * (Descrever quais)

Bandeira Branca				
Petrobrás				
Shell				
CBPI				
COSAN				
IPIRANGA				
Ale				
Outros				

12 - Você conhece o profissional que faz a análise de crédito e a função que ele exerce na empresa fornecedora?

Sim Não Caso sim, Qual a função?

Bandeira Branca			
Petrobrás			
Shell			
CBPI			
COSAN			
IPIRANGA			
Ale			
Outros			

13 - Qual a forma de pagamento mais utilizada pelos seus clientes?

Dinheiro Cheque a Vista Cheque a Prazo Cartão de Débito

--	--	--	--

Cartão de Crédito Cartão do Posto Outros

--	--	--

No caso de outra forma, descreva qual

--

14 - Quantos dias de prazo é concedido para o cliente quando o mesmo efetua as compras no prazo?

	dias
--	------

15 - Há quanto tempo esta empresa atua no mercado?

< 3 anos
 ≥ 3 e ≤ 5 anos
 > 5 e ≤ 6 anos
 > 6 e ≤ 8 anos
 > 8 e ≤ 10 anos
 > 10 anos

16 - O tempo de atuação da sua empresa influencia na política de crédito adotada pelo(s) seu(s) fornecedor(es)?

Sim Não

Caso sim, descreva qual influência?

--

17 - Você efetua seus pagamentos em dia?

Sim Não

18 - Existe alguma penalidade quando o pagamento não é efetuado dentro do prazo?

Sim Não Caso sim, descreva qual?

Bandeira Branca
Petrobrás
Shell
CBPI
COSAN
IPIRANGA
Ale
Outros

19 - Caso a empresa tenha algum processo judicial o fornecimento ocorre sem alteração no procedimento?

Sim Não Caso não, descreva qual?

Bandeira Branca
Petrobrás
Shell
CBPI
COSAN
IPIRANGA
Ale
Outros

20 - Algum dos sócios é um garantidor fidejussório no caso de inadimplência?

Sim Não

Bandeira Branca
Petrobrás
Shell
CBPI
COSAN
IPIRANGA
Ale
Outros

21 - Em algum momento a empresa informa ao fornecedor o valor de suas vendas?

Sim Não Caso sim, descreva qual?

Bandeira Branca
Petrobrás
Shell
CBPI
COSAN
IPIRANGA
Ale
Outros

22 - O volume de vendas da empresa é concentrado em poucos clientes?

Sim Não Caso sim, descreva quantos clientes e o % das vendas que eles representam.

--	--	--

23 - O fornecedor solicita alguma informação relacionada aos índices financeiros da empresa?

Sim Não Caso sim, descreva quais ?

Bandeira Branca			
Petrobrás			
Shell			
CBPI			
COSAN			
IPIRANGA			
Ale			
Outros			

Como esta informação é repassada?

Bandeira Branca	
Petrobrás	
Shell	
CBPI	
COSAN	
IPIRANGA	
Ale	
Outros	

Qual a periodicidade de envio?

Bandeira Branca	
Petrobrás	
Shell	
CBPI	
COSAN	
IPIRANGA	
Ale	
Outros	

Qual o período solicitado?	Índice do Ano Corrente	Índice do Ano Anterior	Índice dos últimos 3 Anos	Outros	Caso tenha marcado outros, descreva.
Bandeira Branca					
Petrobrás					
Shell					
CBPI					
COSAN					
IPIRANGA					
Ale					
Outros					

24 - O fornecedor utiliza os serviços das centrais de informação de crédito?

Sim Não Caso sim, descreva quais centrais?

Bandeira Branca			
Petrobrás			
Shell			
CBPI			
COSAN			
IPIRANGA			
Ale			
Outros			

25 - Em algum momento a empresa avalia:

Sim Não

a - Hábito de consumo dos sócios.		
b - Hábito de lazer dos sócios.		
c - Frequência de Viagens dos sócios.		
d - Tipos de Aplicação financeira dos sócios.		
e - Compatibilidade dos hábitos com a renda e patrimônio dos sócios.		

* Caso sejam avaliados outros aspectos comportamentais, descreva quais.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)