

**ÁREA TEMÁTICA:** Finanças

**Identificação de Grupos de Empresas na Adoção de Políticas de Crédito entre Indústria e Varejo no Ramo de Combustíveis na Cidade do Rio de Janeiro**

**AUTORES**

**ROBERTA DE SOUZA OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

ro-oli@ig.com.br

**MARCELO ALVARO DA SILVA MACEDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

malvaro.facc.ufrj@gmail.com

Este artigo tem como objetivo analisar a formação de grupos na adoção de políticas de crédito entre indústria e varejo no ramo de combustíveis na cidade do Rio de Janeiro, através da consulta aos seus revendedores. Foi realizada uma pesquisa exploratória a partir da aplicação de um questionário nos postos de combustível. Para a análise de resultados utilizou-se as análises de frequência e de cluster. Verificou-se que as empresas trabalham de forma semelhante no processo da política de crédito, entretanto, no que se refere ao motivo de escolha da bandeira do posto, os dados mostraram aspectos diferentes entre as empresas. Além disso, foi constatado que as distribuidoras utilizam apenas o modelo *credit scoring*. 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.

Política de Crédito; Cinco C's; Distribuidoras de Combustível.

The aim of this article is to analyse the formation of groups in the credit policies adopted between industry and retail in the fuel sector in the city of Rio de Janeiro, through a questionnaire applied on gasoline stations. It was used an exploratory survey with a questionnaire applied on gasoline stations. To the analysis of results were used frequency analysis and cluster analysis. It can be seen that the companies work in similar ways in the credit concession process. However, with regard to the reason for selecting the brand of the gas station, the data shows some different aspects between the companies. It was also evident that the distributors only use the credit scoring model. 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.

Credit Policy; Five C's; Fuel Distributors.

## 1. INTRODUÇÃO

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 este dinheiro (aplicado nos seus clientes) no mercado financeiro. 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.

Apesar de ser ideal para qualquer empresa, vender à vista, evitando dessa forma os custos com gestão de cobrança, a decisão de vender a prazo não é influenciada apenas por fatores internos, mas por inúmeros fatores externos como concorrência e sazonalidade. Neste sentido para este trabalho tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como agrupar distribuidoras de combustível a partir da análise de suas políticas de crédito?

Sendo assim, este artigo tem por objetivo analisar a formação de grupos na adoção de políticas de crédito entre indústria e varejo no ramo de combustíveis na cidade do Rio de Janeiro, através da consulta aos seus revendedores. As empresas estudadas foram: Petrobras, Shell, Cosan, Ipiranga, Ale, DPPI, Manguinhos, Ello-Puma, Dinamo e Agip, além dos postos de bandeira branca ou sem bandeira.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória sobre o tema abordado. Devido à dificuldade de obter informações junto às empresas foi elaborado um questionário com base no modelo *Small Business Scoring* para microempresas, desenvolvido por Securato (2002), que foi aplicado aos revendedores de combustíveis. Para o tratamento dos dados coletados e consecutivamente formação dos grupos foi realizada uma análise de cluster. A partir desta 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.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Aspectos Gerais da Política de Crédito

Normalmente a política de crédito é apresentada dividida em três tópicos: condições de crédito ou termos de venda, análise e seleção de crédito e política de cobrança (BELLÓRIO *et al*, 2005)

Os cinco Cs 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.

Em geral, as empresas, no intuito de verificar a probabilidade de inadimplência dos seus possíveis clientes, desenvolvem dois tipos de modelos de análise de crédito. 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, 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).

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.

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.

Todas essas ferramentas e sistemas de informações são formas de agir preventivamente, mas também é importante identificar como agir corretivamente, ou seja, fazer a avaliação de qual modelo seria melhor para cobrança.

A 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. Geralmente, 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).

## 2.2 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 prazo, mais importante para os analistas de investimento (MARQUES, 2004).

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 (MARQUES, 2004).

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 credor desejará obter garantias (cauções e/ou hipotecas), visando assegurar o reembolso do principal. Para um pedido de financiamento por um período inferior a dois anos, é possível realizar, normalmente, uma previsão bastante satisfatória e estimar o risco de erro. 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.

## 2.3 Impacto do Crédito na Estratégia das Empresas.

As empresas têm como objetivo principal a maximização da riqueza, ou seja, de seu valor, e conseqüentemente as decisões econômico-financeiras serão decisões tomadas com vistas a alcançar este 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.

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.

A figura 1 mostra o que é discutido por Securato (2002):



**Figura 1:** Estrutura do Balanço Patrimonial.

Fonte: Adaptado de Securato (2002)

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

Todavia, segundo Fleuri, 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

O estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois o tema apesar de muito discutido possui informações superficiais publicadas devido à confidencialidade do assunto tratado. Este tipo de pesquisa é útil quando não se têm muita informação a respeito do tema a ser abordado e visando prover maior conhecimento (VERGARA, 1998).

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.

O quadro 1, a seguir, apresenta as perguntas do questionário, bem como o objetivo de cada uma destas.

**Quadro 1:** 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. <b>(Caráter)</b>
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. <b>(Caráter)</b>
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. <b>(Colateral)</b>
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. <b>(Capacidade)</b>
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. <b>(Condições)</b>
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. <b>(Capacidade e Capital)</b>
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.

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...”.

O instrumento de coleta de dados é um questionário composto de vinte e cinco questões. As perguntas 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 proposto por Securato (2002).

Para aplicação deste questionário foram selecionados aleatoriamente 20% da população-alvo representada pelos 805 postos de combustível cadastrados na ANP (Agência Nacional do Petróleo) na cidade do Rio de Janeiro. Porém, esta seleção aconteceu considerando-se a população estratificada por bandeira (distribuidora). Dos 161 revendedores selecionados teve-se a resposta de 87 questionários, o que representa 11% da população.

Antes da aplicação do questionário foram selecionados oito postos de combustível, isto é, 1% do universo para um 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. Em função 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. 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 e que as mesmas eram inteligíveis para os respondentes.

Para Mattar (1998) a escolha do método de análise dependerá do tipo de análise necessário e desejado. Quando se opta pelo método de análise descritiva, 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.

Aaker *et al* (2004) declaram que a análise da distribuição de frequência 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.

Após 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. 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.

Para a execução de uma Análise de *Cluster* ou de Conglomerados no SPSS, que foi o software utilizado neste artigo, 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. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira questão especificou a bandeira do posto. Pôde-se desta forma observar a quantidade de postos pesquisados em cada uma das distribuidoras e comparar a atuação das diferentes bandeiras.

**Quadro 2:** 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

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 vantagem em ser vinculada a uma das marcas, de acordo com as respostas, ficou da seguinte forma: 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; 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.

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 a 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.

Verificou-se a concessão de descontos para pagamento antecipado 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.

Em relação ao recebimento dos 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.

A distribuidora 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.

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.

A forma de atendimento mais utilizada é o telefone, em segundo o sistema próprio da empresa, em terceiro o e-mail 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.

Em relação ao nível de tratamento dado à concessão de crédito, que só foi possível analisar nos postos de bandeira Ipiranga, percebeu-se que em 66,67% dos casos os respondentes disseram 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 pode-se chegar à conclusão para o restante das marcas.

Já na concessão de crédito dos postos para seus 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.

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.

Todos os respondentes afirmaram na questão dezesete 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 fora do prazo.

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.

De acordo com os respondentes 70,11% dos postos entrevistados possuem um garantidor fidejussório. Nos casos dos postos Ipiranga, 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, paga seus fornecedores em dinheiro, o que reduz o risco de inadimplência e, por conseguinte, a exigência de garantias.

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 estes serviços, descrevendo Serasa e SPC como exemplos. Somente na distribuidora Ipiranga tivemos um percentual considerável de 50%.

Em relação a questão 25 pode-se concluir que praticamente 100% dos postos confirmaram a utilização de um modelo de análise de crédito baseado no *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 para a formação dos grupos de respondentes. A partir destas questões/variáveis foram encontradas as que mais discriminam os respondentes entre os grupos e ao mesmo tempo as que mostram maior similaridade dentro dos grupos. Estas questões/variáveis, para cada grupo, podem ser vistas nos Quadros 3, 4 e 5.

**Quadro 3:** 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 4:** 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 5:** 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 6 e 7 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 6:** 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%

Foi verificado 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 7:** 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%

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 8)

**Quadro 8:** 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 9 apresenta que somente no grupo um, a grande maioria obtém desconto no pagamento antecipado (84%). Além disso, no quadro 10, observa-se que somente o grupo um apresenta procedimentos para minimizar os riscos e reduzir os investimentos em valores a receber.

**Quadro 9:** Desconto para pagamento antecipado aberto por grupo.

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

**Quadro 10:** 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 (58%). Os outros dois grupos em sua grande maioria não conhecem (Grupo 2: 3%; Grupo 3: 7%).

De acordo com o quadro 11, 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 11:** 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, podemos concluir que no grupo um a penalidade existe em 100% dos casos em que o pagamento não é efetuado dentro do prazo, 97% no grupo dois e 87% no grupo três.

Já a alteração no procedimento de compras proveniente da existência de algum processo judicial, constatou-se que na maioria dos casos o procedimento não se altera (Grupo 1: 84%; Grupo 2: 94%; Grupo 3: 93%).

Com relação ao garantidor fidejussório, verificou-se que a grande maioria do grupo um (95%) e a maior parte do grupo dois (53%) possuem um dos sócios como garantidor fidejussório. Entretanto, no grupo dois somente 47% dos respondentes apresentaram esta característica.

E finalmente, no quadro 12, que apresenta os percentuais de utilização dos serviços das centrais de informação de crédito, percebe-se que somente grande parte do grupo um utiliza as centrais de informação de crédito, diferente dos grupos dois e três.

**Quadro 12:** 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 E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a formação de grupos na adoção de políticas de crédito entre indústria e varejo no ramo de combustíveis na cidade do Rio de Janeiro, através da consulta aos seus revendedores.

O estudo foi realizado com a utilização de uma pesquisa exploratória 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 proposto por Securato (2002).

Pôde-se constatar a partir da análise de frequência realizada com os dados coletados, 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.

Com relação à forma de pagamento concedida aos postos pela distribuidora, a 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 e 6,25% utilizam débito em conta.

Já em 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, visto que, a forma de pagamento mais citada na questão cinco foi o dinheiro. Além disso, apenas 10% nos postos de bandeira branca e 10% nos 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 Neto (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.

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.

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. Esta se mostrou mais rigorosa expondo que em 60% dos casos o procedimento não é o mesmo, quando o pedido excede a média de compras. Entretanto, 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.

Constatou-se que a forma de atendimento mais utilizada é o telefone, em segundo o sistema próprio da empresa, em terceiro o e-mail 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.

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.

Por fim, constata-se que as distribuidoras, de maneira geral, utilizam-se apenas de um modelo de análise de crédito com base num modelo de *credit scoring*, pois não estão presentes elementos do modelo *behavioral scoring*.

Já a partir da análise de *cluster*, 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.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BELLÓRIO, M. Z.; FAVATO, V.; RIBEIRO, K. C de S; ROGERS, P. A implantação de um Sistema de Gestão de Crédito (SGC) em uma Empresa do Setor Agroindustrial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO RURAL, 5., Campinas, 2005. **Anais do V Congresso da ABAR**. Campinas: ABAR, 2005. CD-ROOM.
- FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANE G. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IUDÍCIBUS, S. **Análise de Balanços**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOBATO, F. T. R.; SILVA, A. P.; RIBEIRO, K. 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**, v. 6, n. 12, p. 11-34, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, J. A. V. da C. **Análise Financeira das Empresas Liquidez, retorno e criação de valor**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 2 ed. Volume 02. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, F. E. M. **SPSS Básico para Análise de Dados**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

PASSUELLO, C. B.; SOUZA, Y. S. Confiança e risco em decisões estratégicas: uma análise de elementos do sistema experiencial. In: ENANPAD, 30., Salvador, 2006. **Anais do XXX EnANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROOM

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

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

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.