

O Balanço Perguntado e a Cadeia de Valor da Informação: instrumento essencial no processo de decisão de crédito a empresas de pequeno porte

RESUMO

As empresas impulsionadas pelo mercado estão em contato constante com seus agentes, sejam eles clientes ativos ou potenciais, fornecedores, concorrentes e parceiros. O conhecimento desse mercado e o aprendizado contínuo permitem o acompanhamento das tendências e lhes garante vantagem competitiva sustentável (Day, 1999. p. 205).

No entanto, nada adiantaria o conhecimento e aprendizado do mercado se esse conjunto de informações fornecidas pelo ambiente de negócios não fossem estruturadas de maneira útil para que os executivos a utilizassem para desempenharem as funções administrativas – planejamento, organização, direção e controle.

Segundo Mattar (1986), o exercício da administração compreende a tomada de decisões nessas perspectivas de responsabilidade:

- planejamento – com as atividades de diagnóstico, soluções de alternativas, projeções de cada solução e seleção das alternativas mais adequadas;
- organização – que envolve a definição e agrupamento das atividades, designação a grupos responsáveis, estabelecer relacionamentos dos grupos horizontal e verticalmente através de relações de autoridade e sistema de informações;
- direção – se faz com a delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas, proporcionar motivação com condições de envolvimento dos participantes, e manter o comportamento da organização informado com a comunicação;
- controle – por meio do desenvolvimento de instrumentos e padrões que monitorem o desempenho, comparação das medidas com os padrões, e proposição de medidas que efetuem as correções necessárias para se atingir os objetivos definidos.

INTRODUÇÃO

Embora a competitividade seja o resultado da eficácia e eficiência dessas quatro funções, ela é fruto de esforços desempenhados em ações planejadas no passado que asseguram um melhor posicionamento para a empresa.

O planejamento é o processo de tomada de decisões e definições de estratégias que garantirão a posição desejada no futuro. Para que o exercício desse planejamento seja executado de maneira efetiva é preciso que seja embasado em informações confiáveis dos agentes de mercado.

Na realidade, o conjunto de informações fidedignas é a base para tomada de decisão em diversas situações, desde uma atividade interdisciplinar e complexa como o planejamento estratégico até atividades restritas e específicas como concessão de crédito, lançamento de determinadas campanhas publicitárias ou desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária, a competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação.

A definição desse processo poderia ser chamado de mutação ou variância, mas essa observação também é feita por Blattberg et all (1994, pág. 2), que concorda com a denominação de revolução por ser um processo de contínuas mudanças que resultam em descontinuidade ou por ser uma série de mudanças incrementais quantitativas que se transformam em qualitativa.

No caso da informação, a revolução ocorreu na forma de avanços em vários componentes do processamento e da transmissão da informação. O efeito cumulativo de mudanças simultâneas convergiu em descontinuidade fundamental: uma mudança qualitativa na capacidade de coletar, armazenar, processar e transmitir a informação.

A convergência tecnológica das funções de processamento – ocorrida pela evolução computacional – com a transmissão de dados – ocorrida pelos avanços das telecomunicações, culminaram na era da informação.

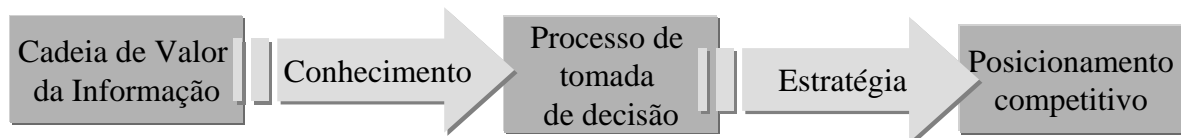
As empresas dessa era estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, de acordo com Kaplan e Norton (1997):

- existência de processos de negócios interfuncionais que permitem avaliar os impactos de ações entre áreas da mesma empresa;
- ligação com clientes e fornecedores por meio da tecnologia da informação na integração dos processos;
- produtos e serviços customizados aos diversos segmentos de clientes;
- eficiência e agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais;
- inovação tecnológica para prever necessidades futuras;
- trabalhadores de conhecimento que buscam soluções de problemas e agregam valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer.

Assim, reforça-se a importância da informação no processo de administração e a adoção do paradigma da tecnologia da informação – dados, informações, conhecimento.

Nessa analogia considera-se o conhecimento como sendo fruto de um processo de agregação de valor ao dado bruto, que será necessário aos processos de tomada de decisões.

Figura 1 – Cadeia de valor da informação



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao considerar o conhecimento como sendo uma entrada natural ao processo de tomada de decisões, é necessário avaliar o processo que gerou o próprio conhecimento como saída (cadeia de valor da informação) e o processo que foi influenciado por essas estratégias e decisões (posicionamento competitivo).

Antes de avaliar a cadeia de valor da informação, deve-se relevar a importância da saída desse processo que são as decisões tomadas em relação aos objetivos que se pretende alcançar, os clientes que se deseja atingir, e as estratégias que serão utilizadas como meio para se atingir os objetivos.

Ao dividir os tipos de decisões em categorias funcionais é possível elencar um conjunto de saídas necessárias às funções do administrador. Isso será necessário para se definir o conjunto de informações que serão necessárias para auxiliar à construção do ambiente de conhecimento.

1. Primeiro processo: geração do conhecimento

Nesse momento torna-se necessário o conhecimento do processo da cadeia de valor da informação, conforme Figura 2 apresentada a seguir. Apesar das perguntas do administrador serem manifestadas somente ao final desse processo, a necessidade de estruturação do sistema de informação que suporte essas decisões exige uma modelagem específica para essas necessidades. Assim, seria mais simples identificar as necessidades, mas os questionamentos dos administradores permeiam o ambiente de mudanças do mundo dos

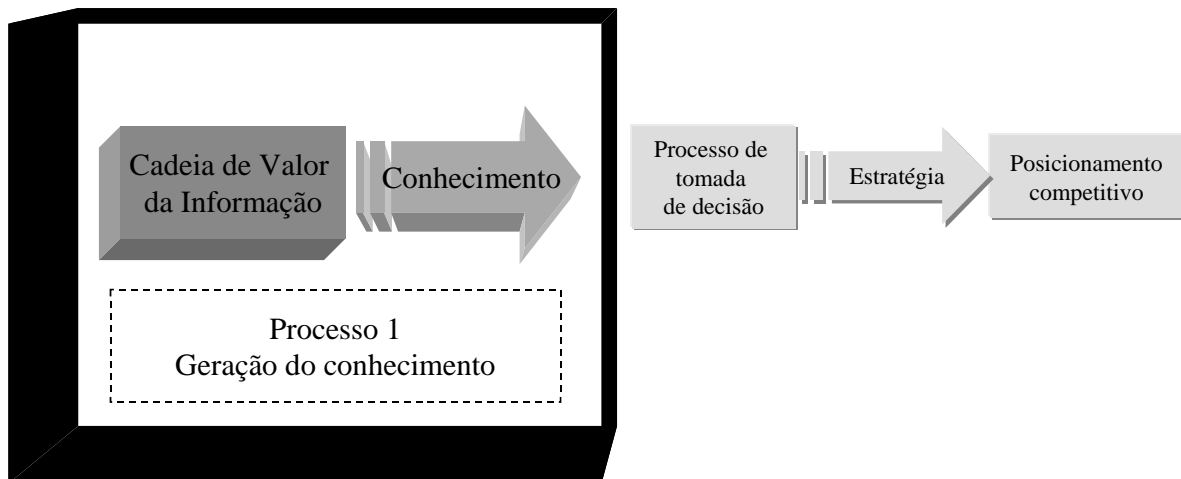
negócios. No entanto o responsável pelas informações tem restrições a serem feitas nesse processo de modelagem.

As preocupações inerentes à função são: periodicidade com que os executivos precisam de tais informações, pois esse requisito pode ter uma implicação na capacidade de armazenamento do banco de dados; velocidade e tempo de atualização repercutirão influências nos métodos de coleta e transmissão dos dados; entre outras atividades envolvidas ao tornar essas informações disponíveis para os usuários na forma correta e no momento correto.

Portanto há um balanceamento entre: o que os administradores relatam necessitar de informações, o que eles realmente necessitam, e o que é economicamente viável para se conceber esse modelo.

Quando se trata da análise financeira do investimento feito devem ser considerados e ponderados os seguintes pontos: custo de aquisição de informações, e custo de infra-estrutura de hardware e software.

Figura 2 – Ênfase no primeiro processo



Fonte: elaborada pelo autor, 2003.

De acordo com Blattzer (1994), a cadeia de valor da informação contém cinco elementos:

- transmissão e coleta de dados;
- administração dos dados;
- interpretação dos dados, que se transforma em informação;
- modelo para tratamento da informação;
- sistemas de suporte à decisão.

O primeiro estágio de coleta dos dados, sejam eles primários ou secundários, é o primórdio do sistema de informações para o processo de tomada de decisões. Atualmente há diferentes formas de coleta de dados como os terminais de ponto de venda de varejo, câmeras monitoradoras, cartórios e mesmo a força de vendas automatizada com sistema de tiragem de pedidos, que além dos dados de vendas podem ser utilizadas como captação direta de outros dados.

Quando se modela um sistema baseado em dados secundários, é sabido que existem outras formas de obtenção dessas informações. Entre eles, institutos de pesquisa de mercado e dados coletados por empresas específicas. O advento da evolução das estruturas de computadores e telecomunicações facilitaram o custo da coleta e transmissão de dados de compras e dados causais.

O segundo estágio condiz na avaliação dos dados necessários a serem armazenados no banco de dados. Esse armazenamento exige conhecimento da tecnologia

envolvida e do processo de negócio. Essas características são úteis para a criação das referências de dados e definição de inter-relacionamentos, e fazem parte das atividades dos gerenciadores de banco de dados.

Para métodos de acesso aos dados, Serra (2002) descreve as fases distintas de evolução dos softwares para essa finalidade de administração. Um dos primeiros métodos de acesso a arquivos convencionais pode ser feito com acesso físico aos dados. Na primeira geração de sistemas gerenciadores de bancos de dados (SGBD) utiliza-se modelo de redes e modelo hierárquico. Esse sistema incorporou um componente de acesso lógico aos dados permitindo a independência lógica de dados entre os programas e os arquivos que são utilizados por eles.

Na segunda geração de SGBD relacionais, além da evolução anterior, incorporou o componente que decide qual deve ser o caminho de acesso a dados, o otimizador. A terceira geração de SGBDs é orientada a objetos que passaram a incorporar o código reutilizável. Os bancos de dados multidimensionais, facilitam o desenvolvimento de aplicações de sistemas de apoio a decisões e necessitam de análise dos dados, de forma mais detalhada ou sumarizada e on-line (OLAP).

No tocante à interpretação dos dados, tem-se a informação dos dados, e a informação como sendo oriunda do significado ao usuário. Essa fase exige a utilização de alguns sistemas.

Finalmente o estágio de modelagem das informações necessita de ferramentas estatísticas, que é uma característica não desenvolvida e aplicada pelas empresas.

Avaliando, a cadeia de valor da informação culmina no sistema de suporte à decisão. Dependendo do conteúdo da informação existente, é necessário denominar como a academia vem fazendo, por meio de definições específicas.

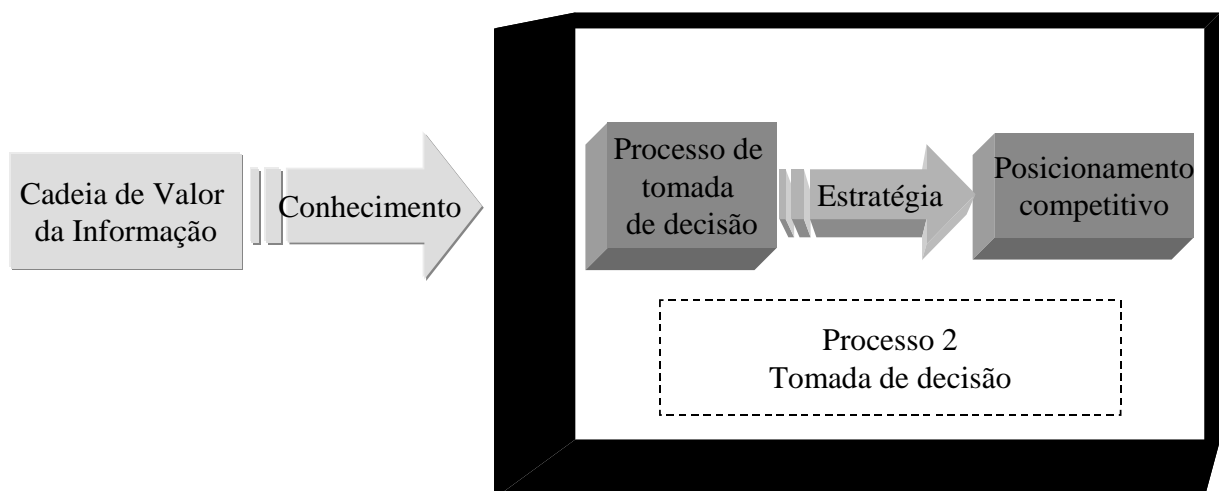
O objetivo desse artigo é avaliar a cadeia de valor da informação contábil-financeira, que forneça conhecimento para as tomadas de decisões financeiras.

Após avaliar a cadeia da informação, deve-se relevar a importância da saída desse processo, que são as decisões tomadas.

2. Segundo processo: tomada de decisões

O conjunto das decisões tomadas em diferentes níveis organizacional influenciará o posicionamento da empresa no mercado. A escolha do posicionamento é inerente à competitividade do setor.

Figura 3 – Tomada de decisão



Fonte: elaborada pelo autor, 2003.

É possível dizer que o processo de tomada de decisões pode ser contemplado pela designação acadêmica que se dá aos sistemas de suporte a decisão – decision support system DSS. Cada processo empresarial exige diferentes tomadas de decisões e portanto, diferentes sistemas de informações.

As decisões referentes à área de marketing envolvem definição da composição do mix de produtos, segmentação de clientes, precificação de cada linha de produtos, escolha dos canais de distribuição a serem utilizados para cada tipo de cliente e área geográfica, e promoções a serem realizadas para os segmentos de clientes específicos.

A área de produção exige conhecimento para se definir os itens que deverão ser produzidos para se atender a demanda de mercado vigente, o planejamento interno dessa produção em termos de controle da produção, volume a ser produzido, estabelecimento da política de estoque, e otimização dos custos de produção por meio de integração entre os agentes da cadeia.

As decisões de recursos humanos são inerentes a definição da determinação da quantidade dos funcionários a serem contratados ou demitidos, especificação da necessidade funcional e alocação dos colaboradores, definição de treinamento, política salarial e plano de carreira empresarial, e por fim como retribuir e compensar esses funcionários.

Todas as decisões acima mencionadas influenciam e ditam o ritmo das decisões financeiras, principalmente no tocante a definição da quantidade e custo das aplicações e captações de recursos. Outras definições são inerentes aos investimentos em projetos específicos, planos para expansão e limite de crédito para cada cliente, quando esse tiver perfil de adimplente.

Conforme dito anteriormente, cada sistema de informação é único para cada empresa, cada executivo e diferentes níveis de condições financeiras que tornam o modelo viável ou não.

Como objeto de análise foi escolhido o sistema de informações financeiras necessário para o processo de concessão de crédito.

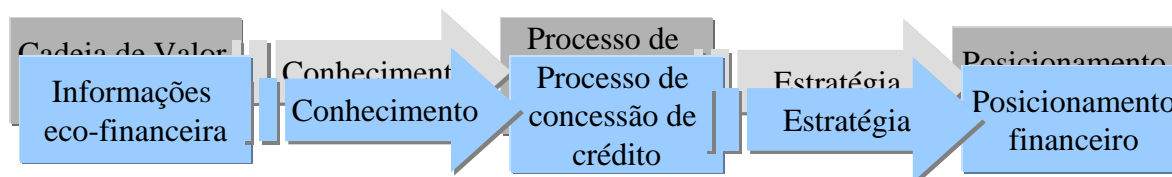
3. Processo de concessão de crédito

As questões que suscitam num processo de concessão de crédito relacionam-se à tentativa de mensuração da probabilidade de perda financeira decorrente da concessão de limite financeiro de venda em troca dos produtos e serviços.

A complexidade das questões é reflexo da envergadura do montante de crédito concedido individualmente ou volume total de crédito concedido em massa, sendo esse último pulverizado.

As decisões são tomadas para responder às seguintes perguntas: para quem deve ser concedido o crédito, qual o limite de crédito a ser concedido para cada cliente, qual o risco que assumo ao conceder crédito para um cliente adimplente e outro inadimplente, qual será o impacto individual desse risco na carteira de crédito, que tipo e valor de garantia deve ser solicitado.

Figura 4 – Processo de concessão de crédito

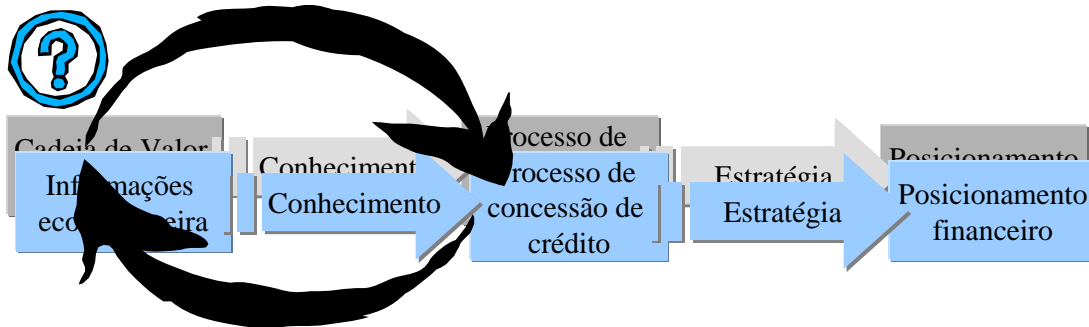


Fonte: elaborada pelo autor, 2003.

Para a estruturação de um sistema de informações compatível com as necessidades do gerente de crédito e tesouraria, deve-se levantar quais as perguntas praticadas

por esses executivos, a periodicidade que precisam dessas respostas, o custo de estruturação desse modelo.

Figura 5 – Necessidade de informações para o processo de concessão de crédito



Fonte: elaborada pelo autor, 2003.

Para responder às questões do processo de concessão de crédito têm-se algumas fontes de informações como sistema de registros internos, empresas fornecedoras de informações restritivas e negativas compiladas e informações adicionais de vendedores.

Os sistemas de registros contábeis oferecem informações regidas pelo regime de competência. Para as grandes empresas, essas informações são próximas à realidade, principalmente no caso de empresas brasileiras de capital aberto, que são obrigadas a publicar os demonstrativos contábeis trimestralmente e são fiscalizadas por uma instituição que exige transparência, a Comissão de Valores Mobiliários CVM.

No entanto quando os clientes a serem analisados são micro, pequenas e médias empresas, as informações provenientes dos sistemas contábeis não retratam a realidade. Isso ocorre porque no Brasil, os procedimentos contábeis são utilizados para a apuração dos relatórios para finalidade fiscais, ou seja, a contabilidade fiscal é utilizada apenas para atender às exigências dos órgãos federais, estaduais e municipais.

O processo de crédito a empresas de pequeno porte sempre padeceu da falta de informações, notadamente quanto ao negócio, pelo que constantemente foi fundamentado na pessoa dos proprietários. Esta falta de informações conduz, também, ao distanciamento de visão entre os profissionais que trabalham nas agências (filiais ou diretamente com os clientes) e os profissionais que atuam na matriz (ou back-office), pela simples razão de que aqueles atuantes na ponta com o cliente não conseguem expressar sua visão do negócio, de forma objetiva. Apesar dessas áreas estarem intimamente relacionadas, um pedido de venda necessita de uma aprovação de crédito para ser liberado, e essas áreas têm interesses distintos. A área de vendas é impulsionada para o cumprimento das metas de vendas, ou seja, quanto mais vender melhor para seu objetivo. A área de crédito tem responsabilidade de zelar pelos prejuízos da empresa oriundos de inadimplência e assim, restringe as vendas efetivas pela área comercial em detrimentos das perdas.

Cabe ressaltar que a instituição concedente do crédito, muitas vezes tem um sistema de administração de dados para armazenamento bom, tem sistemas de interpretação dos dados eficiente, utiliza modelos estatísticos avançados, no entanto há fragilidade no sistema de coleta de dados, o que o torna precário e inseguro para a entrada de informações fidedignas.

Neste trabalho busca-se obter uma forma simplificada de coleta de informações objetivas sobre essas empresas, que estamos, aqui, denominando de “Balanço Perguntado”, para que facilite o processo de tomada de decisão.

As informações necessárias serão agrupadas de acordo com as próprias características em quatro sub-sistemas de informações: informações contábil-financeiras, qualitativas, macroeconômicas e restritivas.

No primeiro conjunto das informações contábeis e financeiras estão as perguntas que permitem o preenchimento das contas das demonstrações financeiras.

3.1 *Informação Contábil-Financeira*

O Balanço Patrimonial retrata a posição financeira da empresa em determinado momento do exercício social e é composto pelo ativo e passivo. Do lado esquerdo estão as aplicações da empresa do lado direito as origens dessas aplicações, sejam ela de capital de terceiros ou capital próprio. As perguntas serão elaboradas buscando estabelecer um critério de prioridades, sendo assim no ativo priorizar-se-á o grau de liquidez dos itens, ou seja, as aplicações que se transformarão em recursos financeiros primeiro vêm primeiro.

Enquanto que no passivo as perguntas deverão agrupar as respostas de acordo com o vencimento das obrigações, sendo as mais recentes em primeiro e aquelas com vencimento futuro mais para baixo.

1. Ativo é a somatória do item 1.1 ao item 1.7

- 1.1. Disponibilidades é a somatória das perguntas descritas dentro desse item.
 - 1.1.1. **Caixa:** qual o valor que a empresa tem em espécie em caixa?
 - 1.1.2. **Bancos:** qual o saldo das contas correntes bancárias da empresa, excluindo as aplicações? Caso apresente mais de um banco, detalhar o saldo nas contas por banco.
 - 1.1.3. **Aplicações Financeiras:** qual o saldo das aplicações financeiras em instituições financeiras, excluindo os investimentos em ações? Caso apresente mais de um banco, detalhar o saldo das aplicações por banco.
 - 1.1.4. **Outros:** caso tenham algum outro recurso financeiro de rápida liquidez que não foi apresentado nas contas acima, por favor descreva.
- 1.2. Contas a receber é a somatória das perguntas descritas dentro desse item.
 - 1.2.1. **Duplicatas e carnês a vencer:** qual o número de carnês e duplicatas que têm para vencer e qual o valor de cada um?
 - 1.2.2. **Duplicatas e carnês vencidos até 30 dias:** Dos carnes e duplicatas, quantos e quais valores estão vencidos até 30 dias?
 - 1.2.3. **Duplicatas e carnês vencidos a mais de 30 dias:** Dos carnes e duplicatas, quantos e quais valores estão vencidos há mais de 30 dias?
 - 1.2.4. **Cheques pré-datados a receber:** a empresa tem cheque pré-datado guardado para ser descontado? Já descontou algum antecipadamente?
 - 1.2.5. **Outras contas a receber:** existem outras contas a receber?
 - 1.2.6. **Provisão para Devedores Duvidosos:** Qual o valor médio de títulos em atraso? E quantos dias em média seus clientes atrasam para pagar?
- 1.3. Estoques é a somatória dos valores de todos produtos em estoque, sejam eles acabados ou em andamento.
 - 1.3.1. **Matéria-prima:** quanto sua empresa tem em estoque de matéria-prima em unidades? E em Reais (R\$)?
 - 1.3.2. **Produtos em processo:** quanto você tem de produtos em fase de industrialização (ou em produção) em unidades? E em Reais (R\$)?
 - 1.3.3. **Produtos acabados:** quantos produtos a empresa tem disponível para venda? Em unidades e em Reais (R\$)?
 - 1.3.4. **Materiais diversos:** quanto material secundário que normalmente é utilizado de apoio na produção? Em valores e em quantidade.

- 1.4. **Despesas do exercício seguinte:** a empresa tem alguma despesa que já foi paga durante esse exercício, no entanto que seu prazo de duração excede esse ano? Por exemplo: aluguel de carro, imóvel....
- 1.5. Outros valores realizáveis
- 1.5.1. **Adiantamentos a fornecedores:** a empresa fez algum pagamento antecipado para fornecedor? (sendo que o fornecedor ainda não tenha entregue o produto). Qual o valor?
- 1.5.2. **Depósitos judiciais:** a empresa ganhou alguma causa na justiça e pretende receber? Quanto receberá? E em qual prazo?
- 1.5.3. **Empréstimos a associadas (mútuo):** a empresa emprestou algum dinheiro para o proprietário ou para os sócios, ou para outras empresas associadas e parceiras? Se sim, qual o valor emprestado, em qual data? Teve algum contrato ou acordo para cobrança de juros?
- 1.5.4. **Outros valores realizáveis:** a empresa comprou ações de alguma outra empresa para investimento? Quanto?
- 1.6. Imobilizado
- 1.6.1. **Terrenos e edifícios**
- 1.6.1.1. Terrenos e edifícios em nome da empresa, a valor de mercado
- 1.6.1.2. Terrenos e edifícios em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra
- 1.6.2. **Máquinas e equipamentos**
- 1.6.2.1. em nome da empresa, a valor de mercado
- 1.6.2.2. em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra
- 1.6.3. **Veículos**
- 1.6.3.1. em nome da empresa, a valor de mercado
- 1.6.3.2. em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra
- 1.6.4. **Bens adquiridos por leasing**
- 1.6.4.1. em nome da empresa, a valor de mercado
- 1.6.4.2. em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra
- 1.6.5. **Instalações (elétricas, hidráulica, entre outras)**
- 1.6.5.1. em nome da empresa, a valor de mercado
- 1.6.5.2. em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra
- 1.6.6. **Veículos**
- 1.6.6.1. em nome da empresa, a valor de mercado
- 1.6.6.2. em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra
- 1.6.7. **Marcas e patentes**
- 1.6.7.1. em nome da empresa, a valor de mercado
- 1.6.7.2. em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra
- 1.6.8. **Benfeitorias em propriedades de terceiros**
- 1.6.8.1. em nome da empresa, a valor de mercado
- 1.6.8.2. em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra
- 1.6.9. Outros bens imóveis
- 1.6.9.1. em nome da empresa, a valor de mercado

1.6.9.2. em nome da empresa, no valor de aquisição (da nota fiscal) e data de compra

1.7. Investimentos

1.7.1. **Participações societárias dessa empresa em outras empresas:** em nome da empresa, a valor de mercado

1.7.2. **Obras de arte:** valor de aquisição, data de aquisição e valor de mercado

1.7.3. **Quadros:** valor de aquisição, data de aquisição e valor de mercado

1.7.4. **Imóveis para renda (para aluguel):** valor de aquisição, data de aquisição e valor de mercado

1.7.5. **Imóveis para futura expansão da empresa:** valor de aquisição, data de aquisição e valor de mercado

1.8. Diferido

1.8.1. **Gastos pré-operacionais:** para abertura do negócio

1.8.2. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento

1.8.3. Gastos de reorganização e organização: gastos que beneficiará a empresa por um longo período

2. Passivo é a somatória do item 2.1 ao item 2.6

2.1. **Fornecedores a pagar** é a somatória das contas a pagar de fornecedor de matéria-prima e outros insumos que são vencíveis até doze meses.

2.1.1. A vencer (saldo do valor a pagar)

2.1.2. Vencidos até 30 dias (saldo do valor a pagar)

2.1.3. Vencidos a mais de 60 dias (saldo do valor a pagar)

2.1.4. Outros

2.2. Salários e encargos a pagar

2.2.1. Salários do mês a pagar

2.2.2. Salários e encargos atrasados a pagar

2.2.3. Encargos sociais do mês a pagar (inss, fgts, etc)

2.2.4. Encargos sociais atrasados ou renegociados

2.2.5. Décimo terceiro a pagar

2.2.6. Férias a pagar

2.3. Impostos a pagar

2.3.1. Municipais (ISS, IPTU, taxas, etc)

2.3.2. Estaduais (ICMS, IPVA, etc)

2.3.3. Federais (PIS, COFINS, IRPJ, IPI, Contribuição Social, etc)

2.3.4. Impostos atrasados ou renegociados

2.4. Outros valores a pagar (somar os itens abaixo)

2.4.1. Adiantamentos de clientes (saldo)

2.4.2. Outros valores a pagar

2.5. **Empréstimos e financiamentos a pagar:** somar os itens abaixo que apresentam vencimento doze meses.

2.5.1. Duplicatas descontadas (saldo de descontos)

2.5.2. Cheques pré datados emitidos (saldo em aberto)

2.5.3. Empréstimos de curto prazo a vencer (saldo a pagar)

2.5.4. Financiamento de máquinas e equipamentos a vencer (saldo)

2.5.5. Leasing a vencer (saldo a pagar)

2.5.6. Empréstimos, financiamentos e leasing vencidos ou renegociados

2.6. **Passivo exigível a longo prazo:** somar os itens abaixo que apresentam vencimento superior a cento e oitenta dias.

2.6.1. Duplicatas descontadas (saldo de descontos)

2.6.2. Cheques pré datados emitidos (saldo em aberto)

- 2.6.3. Empréstimos de curto prazo a vencer (saldo a pagar)
- 2.6.4. Financiamento de máquinas e equipamentos a vencer (saldo)
- 2.6.5. Leasing a vencer (saldo a pagar)
- 2.6.6. Empréstimos, financiamentos e leasing vencidos ou renegociados
- 3. Patrimônio Líquido é a diferença entre o item 1 (ativo) e item 2 (passivo).**
 - 3.1. Capital social: quanto foi colocado de dinheiro dos sócios para o negócio.
 - 3.2. Lucros e prejuízos acumulados: patrimônio líquido menos capital social.

A Demonstração do Resultado retrata o movimento em valores acumulados, durante um período, seja ele mensal, bimestral, semestral ou anual. Desse modo deve ser discriminado o período a que se refere.
- 4. Receitas**
 - 4.1. Receita Líquida é a diferença entre a receita bruta e as deduções abaixo discriminadas
 - 4.1.1. Receita Bruta
 - 4.1.2. (-) Devoluções e abatimentos
 - 4.1.3. (-) Impostos sobre as receitas
 - 4.1.4. (-) Outros
- 5. Custo dos produtos vendidos ou das mercadorias vendidas são todos os custos que a empresa teve diretamente para obter a receita acima descrita.**
 - 5.1. Estoques no início do período
 - 5.1.1. (+) compras no período até esta data
 - 5.1.2. (-) estoques nesta data
 - 5.1.3. (+) gastos gerais de fabricação no período
 - 5.1.4. Ou margem bruta % (aplicada sobre receitas brutas)
 - 5.2. Resultado Bruto é a diferença entre o item 4.1 e 4.2
- 6. Despesas**
 - 6.1. Despesas Administrativas
 - 6.2. Despesas Comerciais
 - 6.2.1. Despesas comerciais no período
 - 6.2.2. Pagamento de comissões no período
 - 6.3. Despesas Operacionais
 - 6.3.1. Salários e encargos do período
 - 6.3.2. Retiradas e pró-labore do período
 - 6.3.3. Honorários contábeis do período
 - 6.3.4. Aluguéis do período
 - 6.3.5. Água, luz, telefone do período
 - 6.3.6. Prestações de leasing do período
 - 6.3.7. Manutenção de máquinas, equipamentos e instalações do período
 - 6.3.8. Seguros pagos no período
 - 6.3.9. Outros tributos e contribuições
 - 6.3.10. Outras despesas operacionais no período
 - 6.4. Resultado da atividade é o item 5.2 menos 6.1, 6.2 e 6.3
 - 6.5. Outros resultados operacionais
 - 6.5.1. Receitas financeiras do período
 - 6.5.2. (-) Despesas financeiras do período
 - 6.5.3. (+/-) Resultado de empresas ligadas no período
 - 6.5.4. (+/-) Outros
 - 6.6. Resultado operacional é o item 6.4 (resultado da atividade) menos o item 6.5 (outros resultados operacionais).
 - 6.7. Algumas Despesas não operacionais: como perdas com geadas, ou fatores naturais não previstos

6.8. Resultado líquido: é o item 6.6 menos o item 67

6.9. Deduções

6.9.1. Imposto de renda

6.9.2. Contribuição social

6.9.3. Participação no resultado e distribuição de lucros

3.2 *Informações Qualitativas*

As informações que devem ser coletadas pelas pessoas que estão em contato direto com o cliente se referem a dados que qualificam o cliente. Para as instituições que trabalham o crédito massificado, na maioria das vezes a matriz não tem condições de estar em contato direto com o cliente e conhecê-lo e para tanto utilizará desse instrumento – Balanço Perguntado – para ter informações desse cliente.

As informações são:

- Quantos sócios e formação
- Produtos e serviços vendidos
- Qual o potencial de compra dos produtos industrializados pela empresa concessionária
- Qual a área geográfica atendida pela empresa cliente
- Qual o crescimento nos últimos anos

3.3 *Informações Setoriais*

- Qual a participação de mercado do concorrente no cliente
- Qual o preço médio do concorrente
- Os produtos do cliente são exportados
- Como estão os clientes do mesmo porte dele

Existem diversas empresas de informações que vendem dados sobre títulos protestados, concordatas e falências decretadas, cheques devolvidos entre outros dados.

- Cheques devolvidos nos prazos e com valores
- Títulos protestados nos prazos e com valores

4. Conclusão

O conjunto de questões formuladas para servir de fonte de informações para diferentes tipos de usuários teve como ponto de partida a necessidade sinérgica de sócios e parceiros compreenderem a atividade operacional de determinadas empresas.

Dessa maneira foram estruturados quatro conjuntos de informações, agrupados no Balanço Perguntado, permitem à empresa conhecer melhor os clientes, através dos dados financeiros mais reais. Dessa maneira, aproxima o cliente da empresa para não somente conceder o crédito como conhecer para gerar valor e se antecipar às tendências do mercado.

Os trabalhos futuros que complementarão a demonstração da importância do uso do Balanço Perguntado são trabalhos para se definir uma modelagem estatística de limite e risco de clientes, tendo em vista as informações coletadas anteriormente.

5. Bibliografia

- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Editora Atlas, 2000. Título original: Management Accounting.
- BLATTBERG, Robert; GLAZER, Rashi; LITTLE, John D.C. **The marketing information revolution**. Harvard Business School Press, 1994.
- DAY, George. *Como aprender sobre mercado*. **Dominando Administração**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

- FAMA, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes. Os indicadores de desempenho, suas classificações e relevância para o sistema de medição. In: **VIII Congresso Brasileiro de Custos**, Florianópolis: Unisinos, 2001.
- HORNGREEN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant. **Cost Accounting: A managerial emphasis**. 8 ed. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1994.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. Editora Makron Books, 1997. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Sistema de Informação de Marketing**. Revista Mercado Global. Ano XIII, n. 67, março/abril, 1986. pg 24 a 45.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Nova York: Free Press, 1985. 557 p.
- SERRA, Laércio. **A essência do business intelligence**. São Paulo: Editora Berkeley Brasil, 2002.