

## Artigo: BALANÇO PERGUNTADO

Jose Arimatea Soares de Oliveira

O termo balanço perguntado tem sido citado nesses últimos anos, com certa frequência, para expressar uma técnica que possibilita elaborar relatórios contábeis de pequenas empresas. Trata-se de uma prática antiga e que consiste, basicamente, no interrogatório direto ao dono ou pessoa responsável pelo empreendimento e, com base em suas respostas, na experiência do perguntador e em alguns ajustes de consistência, obtém-se as informações no formato básico das demonstrações contábeis.

Existem diversos tipos de questionários, roteiros e check list, citado por KASSAI (2000), que orientam a elaboração de um balanço perguntado, a exemplo do modelo adotado pela Caixa Econômica Federal que alimenta o Sistema de Análises de Risco de Crédito (SIRIC), responsável pela análise das propostas de empréstimos. Entretanto, para aqueles que têm uma noção mínima de contabilidade, um modelo pode ser visualizado mentalmente como o preenchimento das principais contas de um balanço patrimonial e de uma demonstração do resultado do exercício.

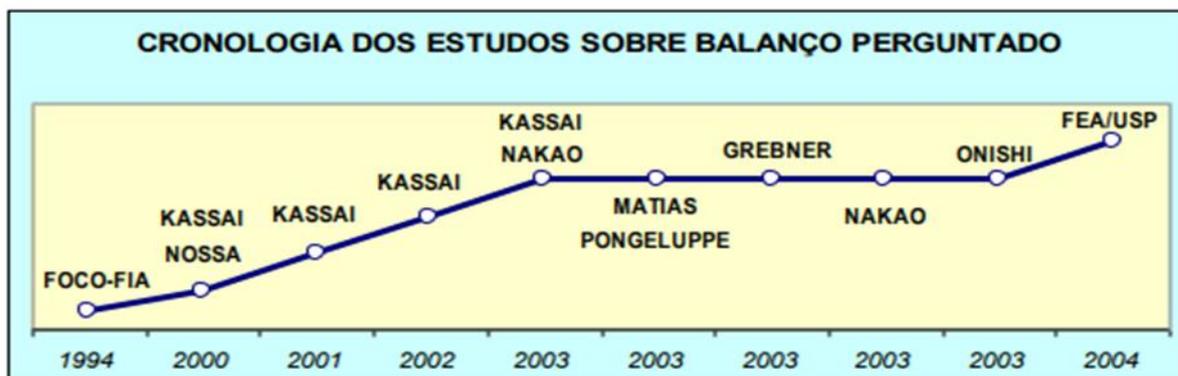
A esse processo, somam-se outras perguntas e respostas que surgem naturalmente na entrevista entre os dois personagens desse cenário e que assumem, respectivamente, os papéis de dono e de consultor. O dono é o proprietário de fato do empreendimento e, na sua ausência, pode ser representado por um empregado ou pessoa de confiança que esteja assumindo o perfil um gestor que responde pelas informações, que seja capaz de criar e buscar oportunidades de negócios. O consultor, do outro lado, representa a postura que o entrevistador deve assumir, isto é, sendo proativo e preocupando-se não apenas em inventariar as contas e valores, mas em identificar soluções e situações ideais para esse empreendimento. Esses perfis são desejáveis por parte das pessoas envolvidas na elaboração de um balanço perguntado e, embora não seja condição impeditiva, tendem a aumentar a sua qualidade.

Referindo-se a PARETO, poder-se-ia dizer que a experiência do dono (80%) prevalece sobre o conhecimento do entrevistador (20%) e o importante é que se estabeleça um sentimento mútuo de confiança e de comprometimento nesse “bate-papo” e, depois de algumas horas ou visitas, de reflexões e reconhecimentos, chega-se ao produto.

O gráfico seguinte ilustra a cronologia das principais publicações e menções sobre o método balanço perguntado.

Os primeiros trabalhos utilizando o termo balanço perguntado foram publicados a partir do ano 2000, com autoria atribuída a KASSAI. Entretanto, conforme pesquisas de NAKAO, em sua dissertação de mestrado, e apesar de ser uma prática de domínio público, justiça se faz mencionando-se outros autores que já vinham utilizando esse termo e que podem ser observados na figura anterior e comentários seguintes.

1994: Diagnóstico de campo – balanço perguntado, disciplina constante do curso de Formação de Consultores do SEBRAE (FOCO), oferecido pela Fundação Instituto Administração da FEA/USP, no período de 1994 a 1997.



2000: Pequenas empresas – como é difícil levantar dinheiro, artigo de autoria de José Roberto Kassai, em coautoria com Sílvia Kassai e Valcemiro Nossa, publicado nos anais do VII Congresso Brasileiro de Custos, Recife/PE, realizado no período de 02 a 04 de agosto de 2000.

2001: Balanço perguntado – solução para as pequenas empresas, artigo de autoria de José Roberto Kassai, em coautoria com Sílvia Kassai, publicado XI Congresso Brasileiro de Custos – Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 de outubro de 2004, nos anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo/RS, realizado no período de 03 a 05 de outubro de 2001.

2002: Termômetro de crédito – avaliação de propostas de créditos de pequenas empresas junto à Caixa Econômica Federal, artigo de autoria de José Roberto Kassai, em coautoria com Sílvia Kassai, publicado nos anais do XIX Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo/SP, realizado no período de 13 a 15 de outubro de 2002.

2003: Custo de capital das pequenas empresas, artigo de autoria de José Roberto Kassai, em coautoria com Sílvia Kassai e Aldo Nobuyuki Nakao, publicado nos anais do XX Congresso Brasileiro de Custos, Guarapari/RS, realizado no período de 15 a 17 de outubro de 2003.

2003: O Balanço Perguntado e a Cadeia de Valor da Informação: instrumento essencial no processo de decisão de crédito a empresas de pequeno porte, artigo de autoria de Alberto Borges Matias e Perla Kalil Pongeluppe, publicado nos anais do I Seminário de Informação Corporativa, São Paulo/SP, FEA/USP, realizado no período de 23 a 24 de outubro de 2003.

2003: Análises do PROGER concedidos às pequenas empresas, dissertação de mestrado de autoria de Selia Grebner, apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuárias da FEA/USP, São Paulo/SP, novembro de 2003.

2003: Escala hierárquica de risco setorial (ehrs) das pequenas empresas – um estudo de caso, dissertação de mestrado de autoria de Aldo Nobuyuki Nakao, apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuárias da FEA/USP, São Paulo/SP, dezembro de 2003.

2003: Concessão de crédito no CEAGESP, monografia de autoria de Leandro Hiroshi Onishi apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuárias da FEA/USP, São Paulo/SP, dezembro de 2003.

2004: Balanço perguntado, linha de pesquisa do Laboratório de Pequenas Empresas, do Departamento de Contabilidade da FEA/USP e da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), com o objetivo de formar banco de dados e informações estatísticas sobre as XI Congresso Brasileiro de Custos – Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 de outubro de 2004 5 pequenas empresas a partir de teses, dissertações, monografias, projetos Pibic e Fapesp, JRFEA, consultorias etc.

.

Os professores Adelino De Bortoli Neto e Roy Martelanc, do Departamento de Administração da FEA/USP, foram os coordenadores de um projeto em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e desenvolveram um treinamento denominado Programa de Formação de Consultores (FOCO) e, no período de 1994 a 1997, formaram 370 consultores do SEBRAE distribuídos em 15 turmas ([www.fia.com.br](http://www.fia.com.br)). No conteúdo programático desse curso consta uma disciplina chamada Diagnóstico de Campo – Balanço Perguntado e, em contato pessoal, confirmou-se que realmente já utilizavam o termo balanço perguntado desde aquela época.

O Professor De Bortoli tem acompanhado de perto a realidade das pequenas empresas, como mostram suas pesquisas e serviços prestados à comunidade e o Professor Martelanc considera-se um especialista no método balanço perguntado, conforme consta em seu currículo Lattes. No VII Congresso Brasileiro de Custos (Recife/PE) foi apresentado o trabalho pioneiro, utilizando-se formalmente o termo balanço perguntado como sinônimo de um método alternativo para elaboração de relatórios contábeis de pequenas empresas e reproduz-se a seguir o resumo da publicação: "A difícil tarefa do cumprimento da missão das pequenas empresas, atrelada a sua capacidade de sobrevivência é uma luta constante e facilmente observada no testemunho de seus empreendedores.

Dentre as dificuldades, muitas delas comuns às demais empresas, destacam-se a árdua tarefa de "levantar dinheiro" junto aos bancos para complementar o seu capital de giro ou mesmo para novos investimentos.

O artigo apresenta um modelo que permite avaliar e justificar a provável situação econômica da empresa, obtido a partir de informações não oficiais, a exemplo do "balanço perguntado" utilizado pela Caixa Econômica Federal.

No VIII Congresso Brasileiro de Custos (São Leopoldo/RS), apresentou-se um trabalho cujo título expressava o próprio método e as reações do público foram as mais diversas. Questionaram o termo "perguntado", mencionaram outros ("inventariado", "questionado"), e até propuseram um balanço "respondido", mas ao final todos concordaram que, além de ser uma das poucas alternativas, o método pode proporcionar relatórios de qualidade, pois os ativos e passivos são avaliados a preços reais e de mercado e atreladas a um processo de planejamento, como

demonstra o resumo a seguir. “A inexistência de uma contabilidade estruturada para elaborar relatórios contábeis adequados tem sido uma dificuldade encontrada pelas pequenas empresas, tanto na obtenção de recursos para financiamento de seus investimentos como no processo de gestão econômica das atividades.

No Brasil, onde predominam as empresas de capital fechado, estudos têm sido adaptados sobre outras fontes, a exemplo de informações extraídas de balanços contábeis. Este artigo tem por objetivo refletir sobre a mensuração do custo do capital próprio das pequenas empresas que, além de não negociarem suas ações em bolsa de valores, muitas vezes, não dispõem nem mesmo de relatórios contábeis apropriados. Para isso, aplicou-se o método balanço perguntado sobre uma amostra significativa de empresas e supôs-se, como hipótese, que a dispersão em torno de suas receitas de faturamento pudesse expressar os níveis de risco. Como contribuição desta pesquisa, propôs-se uma escala hierárquica de risco setorial que poderá servir de referência para esse segmento e, conseqüentemente, aprimorar-se as análises de valor e de riqueza gerada.” (KASSAI, KASSAI & NAKAO, 2003)

No primeiro Seminário de Informações Corporativas da FEA/USP, foi apresentado um artigo mencionando o termo balanço perguntado e de autoria de XI Congresso Brasileiro de Custos – Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 de outubro de 2004. Perla Kalil Pongeluppe em coautoria com Alberto Borges Matias. Este último autor também é dos prováveis pioneiros na utilização do termo balanço perguntado, mas, nas pesquisas e entrevistas de NAKAO (2003), não se encontrou evidências suficientes para comprovar o fato.

GREBNER, ONISHI & NAKAO, em suas dissertações e monografia, desenvolveram suas pesquisas relacionando as pequenas empresas e utilizando o termo balanço perguntado. NAKAO (2003), nas pesquisas de sua dissertação de mestrado, teve a oportunidade de entrevistar alguns dos autores sobre a originalidade do termo e, apesar de descobrir evidências de pioneirismo por parte de outros autores, adotou como marco inicial a publicação de KASSAI & NOSSA (2000). Em conversa pessoal, KASSAI relatou o fato de ter participado como professor dos cursos de formação dos consultores do Sebrae (FOCO) e que, naquela época (1994), DE BORTOLI & MARTELANC já faziam menção do conceito de balanço perguntado como uma forma de se elaborar relatórios contábeis e as publicações, apesar de serem pioneiras, em verdade refletem apenas a sua personalização desse conceito amplo; e que o mais importante, em sua opinião, é a uso dessa ferramenta como alternativa, em alguns casos única, para as pequenas empresas.

O Modelo Proposto de Balanço Perguntado consiste, basicamente, na elaboração de relatórios contábeis que possibilitem efetuar análises de balanço denominadas de retorno de investimento. Na opinião de KASSAI (2001), o processo de análises de balanço pode ser classificado em três dimensões distintas e que relacionam a quantidade de informações com o esforço humano na interpretação de forma inversamente proporcional.

O modelo proposto de balanço perguntado destaca-se, como se pôde observar ao longo deste artigo, pelos conceitos envolvidos e características de cada pessoa e, em relação ao ambiente das pequenas empresas e às características deste autor, destacam-se os seguintes comentários:

1 - A honestidade e experiência das pessoas envolvidas no processo de elaboração do balanço perguntado tendem a aumentar a qualidade das análises;

2 - O conhecimento de conceitos contábeis por parte do perguntador facilita na realização de ajustes de consistências;

3 - As demonstrações contábeis obtidas pelo método balanço perguntado tende a apresentar uma qualidade elevada, se comparada ao processo de análise dos balanços de uma grande empresa, pela simples evidência de alguns pontos:

a) inexistência de correção monetária de balanço ou de correção integral, não uso de custo de mercado ou de XI Congresso Brasileiro de Custos – Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 de outubro de 2004 11 reposição, dificuldades na apuração do montante correto de investimentos;

b) A análise de risco das pequenas empresas, apesar de envolver uma variável de difícil mensuração, pode ser factível; consulte-se a escala hierárquica de risco setorial (ehrs) das pequenas empresas elaborada por NAKAO (2003);

c) Pode-se afirmar que as pequenas empresas financiam seus investimentos basicamente (100%) com recursos próprios. Desconto de duplicatas, hot Money etc. não pode ser considerado como capital de terceiros;

Sugere-se reclassificar as despesas financeiras como despesas administrativas, pois nenhuma empresa tem condições de financiar-se regularmente com esse tipo de dinheiro; O montante de investimento de uma pequena empresa, ao invés de ser obtido por ajustes do balanço patrimonial, pode ser obtido em resposta à seguinte pergunta: qual o montante necessário para se montar uma empresa dessa, hoje? Nesse caso, considera-se não apenas o ativo operacional, mas o nível atual de tecnologia.

Com base em tudo que já foi dito e realizado com o Balanço perguntado e com o volume de apuração de haveres, que tem empresas como um dos itens micro e pequenas empresas, e por falta de uma contabilidade adequada até os dias atuais é que destacamos a importância do uso do Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do exercício usando a técnica do balanço perguntado para gerar o valor de um micro e pequena empresa para partilhas de bens, entrada ou saída de sócios.

O novo código civil conduz os juízes a indicar balanço de determinação, porém as contabilidades das pequenas empresas e os documentos sem as características básicas para a sua validação na maioria dos casos impossibilita fazer nestes casos pelo balanço de determinação que de fato os ajustes são feitos na contabilidade da empresa com bases nos documentos contantes do razão de cada conta.

Nas pequenas empresas muitas vezes os bens e outros itens são adquiridos para empresa e as notas são emitidas em nome dos sócios ou mesmo ao contrário são bens adquiridos para os sócios e as notas fiscais são emitidas em nome da empresa.

Neste caso o que fazemos é uma avaliação por fluxo de caixa com base no Balanço perguntado, onde retiramos os indicadores necessários para a avaliação por fluxo de caixa descontado. Já fizemos inúmeros casos como esse em microempresas de venda de frutas na CEASA, pequenos comercio de tintas, escolas, academia de pilates, clínicas de psicologia e outros.

Mini currículo – Jose Arimatea Soares de Oliveira

Empresário, contador e administrador de empresas, Professor de graduação e pós-graduação. Master coach, analista comportamental DISC, Analista de engenharia de equipes e Coaching Financeiro. Auditor e Perito Contábil judicial e extrajudicial. Especialista em Gestão Financeira. Autor coordenador do programa SEBRAE da Qualidade Total para MPEs, Coautor do Iniciando um Pequeno Grande Negócio do SEBRAE; autor da Oficina empreendedor individual, coautor do livro Mentalidade de Campeão capítulo 18 – sucesso: um Jeito de tornar se Campeão; Coautor do livro Análise Comportamental, capítulo Engenharia de equipes. Coautor do livro Fatores de A a Z competências do século XXI para a transcendência do ser humano. Autor do livro Gestão de empresa contábil – Manual de gerenciamento de empresa de contabilidade. Autor do livro Avaliação de Empresas com base no balanço perguntado. Autor dos E-books: projeto Crescer para não sofre; Análise Financeira é para poucos; A importância das funções organizacionais de uma empresa; A contabilidade é a orientação da gestão de negócios; projeto Crescer para não sofrer. Palestrante em diversos temas: Planejamento Financeiro, empreendedorismo, gestão estratégica, logística empresarial, qualidade total, Custos e Formação de preço de venda, Onde Estar o Meu Lucro? e outros. Diretor Geral da Consciente Consultoria, contabilidade e Treinamento Ltda.