

BALANÇO PERGUNTADO: UMA TÉCNICA PARA ELABORAR RELATÓRIOS CONTÁBEIS DE PEQUENAS EMPRESAS

JOSÉ ROBERTO KASSAI

Resumo:

Em uma pesquisa sobre o método Balanço Perguntado, nesses últimos anos, verificou-se que esse vocábulo tem sido utilizado em artigos e teses para expressar uma prática relativamente antiga. Com o propósito de contribuir para a divulgação dessa alternativa que permite elaborar relatórios contábeis de pequenas empresas, este trabalho tem por objetivo evidenciar as principais pesquisas sobre esse modelo, bem como algumas críticas quanto à metodologia empregada e as etapas necessárias para a sua implementação. O termo balanço advém das teorias contábeis e financeiras, enquanto que perguntado insere-se no ambiente e características das pequenas empresas. Juntos, representam uma técnica que minimiza as dificuldades de obtenção de informações e relatórios contábeis fidedignos e possibilita a realização de análises de performance econômica de qualidade. Para a realização deste trabalho, expõe-se um cronograma histórico das principais contribuições sobre esse conceito e as opiniões de alguns desses autores.

Área temática: *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

BALANÇO PERGUNTADO: UMA TÉCNICA PARA ELABORAR RELATÓRIOS CONTÁBEIS DE PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO

José Roberto Kassai

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

jrkassai@usp.br

Em uma pesquisa sobre o método Balanço Perguntado, nesses últimos anos, verificou-se que esse vocábulo tem sido utilizado em artigos e teses para expressar uma prática relativamente antiga. Com o propósito de contribuir para a divulgação dessa alternativa que permite elaborar relatórios contábeis de pequenas empresas, este trabalho tem por objetivo evidenciar as principais pesquisas sobre esse modelo, bem como algumas críticas quanto à metodologia empregada e as etapas necessárias para a sua implementação. O termo “balanço” advém das teorias contábeis e financeiras, enquanto que “perguntado” insere-se no ambiente e características das pequenas empresas. Juntos, representam uma técnica que minimiza as dificuldades de obtenção de informações e relatórios contábeis fidedignos e possibilita a realização de análises de performance econômica de qualidade. Para a realização deste trabalho, expõe-se um cronograma histórico das principais contribuições sobre esse conceito e as opiniões de alguns desses autores.

Palavras Chaves:

Balanço Perguntado – Pequenas Empresas – Análises Econômicas

Tema 11 – Gestão de Custos para Micro, Pequenas e Médias Empresas

1. Introdução

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.

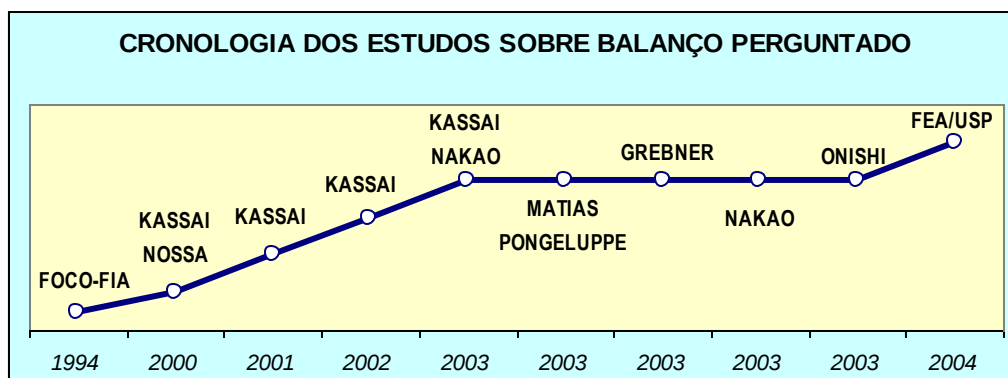
O dono é o proprietário de fato do empreendimento e, na sua ausência, pode ser representado por um empregado ou pessoa de confiança que esteja assumindo o perfil de *intrapreneuring*, que seja capaz de criar e buscar oportunidades de negócios. O consultor, do outro lado, representa a postura que o entrevistador deve assumir, isto é, sendo pró-ativo 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 perguntador (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 final.

O objetivo deste artigo consiste no levantamento cronológico das principais publicações sobre esse método, na análise crítica sobre as contribuições propostas e na divulgação da opinião obtida de alguns dos autores.

2. Cronograma Histórico sobre Balanço Perguntado

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 co-autoria 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 co-autoria com Sílvia Kassai, publicado

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 co-autoria 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 co-autoria 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

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). 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. Este artigo trata desse processo por meio do estudo de um caso real, evidenciando as experiências de dois profissionais diretamente envolvidos: o “dono” da pequena empresa e o “gerente” do banco, com as devidas adaptações para um trabalho acadêmico. Na etapa final da aprovação de um empréstimo bancário ambos já estão convencidos sobre a viabilidade do empréstimo e reina a amizade e confiança mútua. Entretanto, falta transpor um último obstáculo: *como argumentar perante a matriz do banco?*, se o gerente não tem autonomia e o dono da empresa não dispõe de uma contabilidade confiável. 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. Ao final, apresentamos um apêndice contendo um glossário dos principais conceitos abordados neste trabalho.” (KASSAI, KASSAI & NOSSA, 2000)

O caso real desenvolvido, cujo nome fictício era Cia. Bilhar Brasil, obteve um empréstimo na época no valor de R\$30.000,00 e, segundo informação da gerência da agência bancária citada, foi quitado integralmente em seus respectivos prazos, confirmando-se assim as análises geradas por aquele balanço perguntado. Isso despertou interesse da unidade de negócio da instituição financeira e a contratação de um treinamento para todos os gerentes daquela regional.

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. Este artigo discute uma metodologia para elaboração desses relatórios, denominada de “*balanço perguntado*”. Trata-se de uma metodologia para o levantamento das informações por meio de um questionário previamente elaborado e que permite diagnosticar a situação econômica e financeira de uma determinada empresa, servindo também como instrumento de planejamento empresarial”. (KASSAI & KASSAI, 2001)

No XIX Congresso Brasileiro de Custos (São Paulo/SP), foi apresentado o terceiro artigo da série balanço perguntado e, desta vez, fruto de um treinamento proporcionado a 25 gerentes da Caixa Econômica Federal da Unidade de negócios de Jundiaí e com base no SIRIC e formulários internos. Nessa oportunidade, personalizou-se o modelo agregando-se conceitos de retorno de investimento, com análises do tipo *return on investment (Roi)*, custo de capital, *economic value added (EVA)*, *market value added (MVA)*, *market value* etc. Aproveitando-se a presença de representantes de todas aquelas agências, propôs-se um termômetro de crédito com base em ferramental estatístico para auxiliar na previsão de aprovação das propostas de empréstimos, conforme resumo do trabalho a seguir.

“As dificuldades para a realização de análises de desempenho e resultados das pequenas empresas, em especial pela inexistência ou carência de algum sistema estruturado de informações gerenciais, têm sido enfrentadas de diversas formas, a exemplo da figura do balanço perguntado, uma técnica já divulgada nos anais dos congressos anteriores e, provavelmente, uma prática iniciada pelas instituições de créditos. Este trabalho sintetiza uma experiência realizada junto à Caixa Econômica Federal, por iniciativa das unidades de negócios e colaboração de 25 gerentes de agências da região de Jundiaí/SP, reunidos para discussão de casos e treinamento gerencial. A questão levantada estabelecia a hipótese de que a aprovação dos créditos da Caixa Econômica Federal pudesse levar em conta não apenas os aspectos econômicos e financeiros dos relatórios contábeis, mas também outros de natureza “política” e ignorados pelas agências locais. Essa hipótese foi reconhecida parcialmente pelo levantamento de dados efetuado e, após alguns ajustes, este trabalho apresenta como contribuição à proposição de um Termômetro de Crédito para avaliação das propostas de financiamentos, nos mesmos moldes do Termômetro de Insolvência de Kanitz.” (KASSAI & KASSAI, 2002)

No XX Congresso Brasileiro de Custos (Guarapari/RS), apresentou-se o quarto artigo da série balanço perguntado, com os primeiros ensaios sobre a determinação do custo de capital das pequenas empresas e as respectivas análises dos níveis de riscos de cada um dos setores pesquisados, conforme demonstra o resumo desse trabalho.

“A análise de riscos das empresas, em especial daquelas que têm suas ações negociadas no mercado de capitais, evoluiu acentuadamente nessas últimas décadas e, em países como os EUA, p.ex., índices de riscos são divulgados regularmente, o que facilita a mensuração do custo de capital próprio. 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

Perla Kalil Pongeluppe em co-autoria 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.

3. O Modelo Proposto de Balanço Perguntado

O modelo adotado acompanha a série de artigos publicados nos anais dos Congressos de Custos de 2000 a 2003 e 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.

No primeiro estágio, cita um quadro clínico de análises de balanço e que contém diversos índices ou quocientes, tais como liquidez corrente, liquidez seca, endividamento, margem e giro etc.. Pode-se acrescentar ou criar diversos outros indicadores, avaliar os desempenhos com indicadores de períodos anteriores ou compará-los com os respectivos de outras empresas de mesmo setor. Podem-se criar pesos e ponderar os resultados agrupando-se os índices de mesma natureza,

de maneira que propiciem conclusões individuais e agrupadas, conforme mostra a figura seguinte.

Quadro Clínico de Análises de Balanço

Índice ou Quociente	Formulação	Parâmetros	X1	X2	Análise Tendência
LIQUIDEZ					
Liquidez Corrente (LC)	LC = AC / PC				
Liquidez Seca (LS)	LS = (AC – Estoque) / PC				
Liquidez Imediata (LI)	LI = Disponível / PC				
Liquidez Geral (LG)	LG = (AC + RLP) / (PC + ELP)				
RENTABILIDADE					
Return on Assets (ROA)	ROA = LL / Ativo médio				
Margem de Lucro (M)	M = Lucro Líquido / Vendas				
Giro do Ativo (G)	G = Vendas / Ativo médio				
Return on Equity (ROE)	ROE = LL / PL médio				
ENDIVIDAMENTO					
Capital de Terceiros	CT / (CT + CP)				
Capital Próprio (CP = PL)	CP / (CT + CP)				
Garantia do CP ao CT	CP / CT				
Endividamento do PL	CT / CP				
Endividamento a Curto Prazo	PC / CT				
ESTRUTURA					
Nível de Imobilização do CP	Imobilizado / Patrimônio Líq.				
Nível de Imobilização do Ativo	Imobilizado / Ativo				
Tempo de Vida do Imobilizado	Imobilizado Líq. / Deprec. Anual				
ATIVIDADE					
Prazo médio renovação estoques (PMRE)	(Estoque médio : CMV) × N°.Dias				
Prazo médio recebimento vendas (PMRV)	(Dupl.Rec.Médio : Vendas) × N°.Dias				
Ciclo Operacional	PMRE + PMRV				
Prazo médio pagamento compras (PMPC)	(Forn.Médio : Compras) × N°.Dias				
Ciclo de Caixa	PMPC - Ciclo Operacional				
Nível de Comercialização da Produção	Vendas / capac. prod. (em unid.)				
OUTROS					
Lucro por Ação (LPA)	Lucro Líquido / N°.Ações				
Valor Patrimonial da Ação (VPA)	Patrimônio Líquido / N°.Ações				
Índice P/L	Preço da ação / LPA				
Grau de Comercialização da Produção	Vendas / Capac. Produção (em unid)				
Capital Circulante Líquido (CCL)	AC – PC				

Neste primeiro estágio, apesar da grande quantidade de informações que se pode ter, ainda se exige um esforço grande por parte do analista para chegar-se a conclusão ou parecer final e adota-se como premissa a seguinte afirmação: são tantas informações que, às vezes, mais atrapalham do que ajudam!

No terceiro estágio, destacam-se modelos estruturados, geralmente com recursos estatísticos e informatizados, inversamente proporcional ao primeiro estágio. É o extremo oposto, ou seja, um desses modelos pode ser complexo para se processar, mas o resultado é objetivo e certo, a exemplo dos modelos de previsão de insolvência que tem como pioneiro no Brasil a complexa formulação de KANITZ, determinada a seguir.

$$KANITZ = 0,05 \frac{LL}{PL} + 1,65 \frac{AC+RLP}{PC+ELP} + 3,55 \frac{AC-Estoques}{PC} - 1,06 \frac{AC}{PC} - 0,33 \frac{PC+ELP}{PL}$$

O termômetro de insolvência de Kanitz apresenta uma escala na qual indica se a empresa está solvente (maior do que zero), insolvente (menor do que menos três), ou na penumbra. Pode-se questionar o modelo, mas não o resultado!

No segundo estágio, intermediário, que se denomina neste trabalho de análises de retorno de investimento, elege-se como a dimensão de equilíbrio e que exige um certo esforço por parte do analista, mas os resultados apresentados são de fácil interpretação e, basicamente, procura-se identificar a capacidade de uma empresa em gerar riquezas. Para isso, é necessário apurar as seguintes variáveis: montante de investimento, custo do capital de terceiros (K_i), custo do capital próprio (K_e), custo médio ponderado de capital ($wacc$), taxa de retorno de investimento (Roi), *spread* ou *residual return on investment* ($Rroi$), *economic value added* (EVA), *market value added* (MVA), *market valued* (MV) ou valor da empresa.

Essas e outras análises, bem como as respectivas formulações, foram expostas na série de artigos publicados nos anais dos últimos quatro Congressos Brasileiros de Custos e, por isso, julgam-se desnecessários a repetição das mesmas.

4. Considerações Finais

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:

- A honestidade e experiência das pessoas envolvidas no processo de elaboração do balanço perguntado tendem a aumentar a qualidade das análises;
- O conhecimento de conceitos contábeis por parte do perguntador facilita na realização de ajustes de consistências;
- 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: inexistência de correção monetária de balanço ou de correção integral, não uso de custo de mercado ou de

reposição, dificuldades na apuração do montante correto de investimentos;

- 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);
- 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 terceiro; 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.

5. Bibliografia e Referências Bibliográficas

- Confederação Nacional dos Bancários CUT. *O Globo critica o SIRIC da Caixa Econômica Federal*, edição n. 2193 de 08/08/2002.
- DE BORTOLI NETO, Adelino. *Tipologia de problemas das pequenas empresas e médias empresas*. Dissertação de mestrado, FEA/USP, 1980.
- KASSAI, José Roberto; KASSAI, S. *Sistema de custos para pequenas empresas – experiência de uma editora*. Anais do IV Congresso Brasileiro de Custos, Fortaleza/CE, 1998.
- KASSAI, José Roberto; KASSAI, S; NOSSA, V. *Pequenas empresas – como é difícil levantar dinheiro*. Anais do VII Congresso Brasileiro de Custos, Recife/PE, 02 a 04 de agosto de 2000.

- KASSAI, José Roberto; KASSAI, S. *Balanço perguntado – solução para as pequenas empresas*. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos, São Leopoldo/RS, 03 a 05 de outubro de 2001.
- KASSAI, José Roberto. *Aspectos observados na conciliação do valor presente líquido (VPL) com o economic value added (EVA)*. Tese de doutorado, FEA/USP, 2001, 333p.
- KASSAI, José Roberto; KASSAI, S. *Termômetro de crédito – avaliação de propostas de créditos de pequenas empresas junto à Caixa Econômica Federal*. Anais do XIX Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo/SP, 13 a 15 de outubro de 2002.
- KASSAI, José Roberto; KASSAI, S.; NAKAO, Aldo Nobuyuki. *Custo de capital das pequenas empresas*. Anais do XX Congresso Brasileiro de Custos, Guarapari/ES, 15 a 17 de outubro de 2003.
- NAKAO, Aldo Nobuyuki. *Escala hierárquica de risco setorial (EHRS) das pequenas empresas – um estudo de caso*. Dissertação de mestrado, São Paulo: FEA/USP, 2003, 134p.
- MARTELANC, Roy. *Proposição e avaliação de política de hierarquização de fontes e financiamento sob restrições de capital*. Tese de doutorado, São Paulo: FEA/USP, 1998.
- GREBNER, Selia. *Análise do PROGER concedidos às pequenas empresas*. Dissertação de mestrado: FEA/USP, 2003.
- JACINTHO, José Roberto de Melo. *Contribuição ao processo de avaliação de desempenho patrimonial, econômico e financeiro das microempresas e pequenas empresas*. Dissertação de mestrado, PUC/SP: 2002.
- KRAUSS, V. A. *Aspectos de avaliação de empresas*. Dissertação de mestrado, São Paulo: FEA/USP, 2003.
- ONISHI, Leandro Hiroshi, *Concessão de crédito no CEAGESP*. Monografia de graduação, São Paulo: FEA/USP, 2003.
- MATIAS, A. B.; PONGELUPPE, Perla Kalil. *O Balanço Perguntado e a Cadeia de Valor da Informação: instrumento essencial no processo de decisão de*

crédito a empresas de pequeno porte. Anais do I Seminário de Informação Corporativa, São Paulo: FEA/USP, 23 a 24 de outubro de 2003.

- www.fia.com.br/proced - *Formação de Consultores de Pequenas Empresas (FOCO)*, cursos realizados pela Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) no período de 1994 a 1997, coordenados pelos Professores Adelino de Bortoli Neto e Roy Martelanc.