

Planos de negócios em micro e pequenas empresas: pressão, apoio e resultados*

Business plans in micro and small companies: pressure, support, and results

Rodrigo Silva Lucena

SEBRAE

lucenarodrigo@hotmail.com

Sérgio Augusto Pereira Bastos

FUCAPE Business School

sbastos@fucape.br

Resumo: O objetivo do estudo foi identificar fatores antecedentes, necessidade de apoio e consequências da formalização e implementação de planos de negócios em micro e pequenas empresas (MPE). A pesquisa em gestão de MPE tem crescido e aponta, dentre outros interesses, para o processo de formalização de planos de negócios antes do lançamento de novos empreendimentos. Os dados são originados de uma *survey* em empresas do estado do Maranhão, Brasil, e analisados por meio de regressões logística e linear. Argumenta-se que o processo de elaboração formal do plano de negócios deriva de fontes e pressões institucionais e de restrições de recursos. Os resultados indicam que a necessidade de financiamento aumenta a probabilidade da formalização de planos de negócios pelas MPE. A educação empresarial exerce impacto na elaboração de planos de negócios e o apoio de terceiros às MPE gera um impacto positivo na formalização e implementação de plano de negócio. Além disso, planos de negócios implementados pelas MPE contribuem positivamente para a gestão, aumentando a propensão à sobrevivência e à lucratividade das empresas.

Palavras-chave: gestão de micro e pequenas empresas; plano de negócios; sobrevivência; lucratividade.

Abstract: The study's objective was to identify antecedent factors, the need for support, and the consequences of formalizing and implementing business plans in micro and small enterprises (MSE). Research regarding MSEs management has grown, and points out, among other lines of investigation, the process of formalizing business plans before launching new ventures. The data are sourced from a survey of companies in Maranhão, Brazil, and analyzed using logistic and linear regressions. We argue that the formal business plan elaboration process derives from institutional sources and pressures, and resource constraints. The results indicate that the need for financing increases the probability of formalizing business plans by MSEs. Business education positively impacts business plans' elaboration. Also, third-party support to SMEs positively impacts business plans' formalization and implementation. Besides, business plans implemented by MSEs contribute positively to management, increasing the propensity for companies to survive and profit.

Keywords: micro and small business management; business plan; survival; profitability.

1 INTRODUÇÃO

O interesse acadêmico pelas micro e pequenas empresas (MPE) têm crescido e tornado o tema um amplo campo de estudo (Forte, Domingues, & Oliveira, 2015). Nesse contexto, há que destacar o conselho mais amplamente dispensado aos futuros empresários: escrever um plano de negócios antes de lançar seus empreendimentos (Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh, & Bygrave, 2007). Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros, de forma que elaborar planos de negócios é apoiar o sucesso da empresa (Kraus & Schwarz, 2007). Em uma abordagem institucional, atores externos assumem que empresas devem elaborar um plano de negócio, o que pode levar a benefícios ou à homogeneização na gestão das empresas (Honig & Karlsson, 2004). Entretanto, existem barreiras para a abertura e crescimento das MPE devido às restrições financeiras e não financeiras. Essas últimas incluem capital humano, social, gerencial e recursos materiais (Ratten, 2014).

A literatura em economia do desenvolvimento foca nos impedimentos ao crescimento das MPE, porém concentrando-se nas restrições de capital financeiro (Banerjee, Karlan, & Zinman, 2015; Karlan, Knight, & Udry, 2015; McKenzie, 2017). No entanto, trabalhos como de Gompers, Lerner e Scharfstein (2005) e Caselli e Gennaioli (2013) demonstram que o capital financeiro sozinho não pode explicar a totalidade do crescimento das MPE. Segundo esses autores, a falta de capital gerencial é uma restrição de primeira ordem para o crescimento das MPE, já que os gestores podem ter limitadas habilidades de gestão.

Apesar de sua onipresença na gestão das empresas, especialmente daquelas em início de operações, há ainda falta de pesquisas sobre: o que pressiona as empresas a estruturarem e formalizarem seus planos de negócios; qual a necessidade de apoio na sua elaboração e implementação, como por agências de fomento; e quais as consequências da implementação do plano formalizado para as empresas, principalmente no caso das MPE (Bruhn, Karlan, & Schoar, 2018; Honig & Karlsson, 2004).

Assim, o objetivo deste trabalho é identificar fatores antecedentes, necessidade de apoio e consequências da formalização e implementação de planos de negócios pelas micro e pequenas empresas. Para tal, são utilizadas como lentes teóricas as Teorias Institucional e das Restrições. A primeira auxilia no entendimento das pressões que levam as MPE a desenvolverem planos de negócios e a segunda no entendimento da falta de recursos (no sentido amplo: financeiros, físicos e de competências) que inibem o processo de planejamento das MPE e as faz buscar ou não o suporte de terceiros (Silva, Ribeiro, & Sheng, 2011; Honig & Karlsson, 2004).

A principal contribuição teórica se dá pela proposta de um modelo ampliado a partir da contribuição original de Honig e Karlsson (2004). São abordados as fontes institucionais, as pressões institucionais, o comportamento institucional, o comportamento gerencial e os resultados no processo de formalização e implementação de planos de negócios, especificamente para o caso de micro e pequenas empresas do estado do Maranhão, Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Pressão das Fontes Institucionais

A Teoria Institucional, matéria de estudos científicos há mais pelo menos 3 décadas, utiliza-se três dimensões - econômica, política e sociológica -, evidenciando-se concepções de institucionalização, legitimidade, mitos e normas (Alves, Castro, & Souto, 2014). Nesse contexto, a teoria sugere que a institucionalização é um processo social pelo qual estruturas, políticas e programas adquirem um status considerado correto. As forças institucionais levam as organizações a se tornarem semelhantes, no que tange à forma como agem e se desenvolvem, ou seja, as empresas aderem a um processo de homogeneização (Neto, Truzzi, & Kirschbaum,

2013). Autores centrais da abordagem neo-institucional, DiMaggio e Powell (1983) observaram que o ambiente serve de mecanismo para a homogeneidade empresarial, uma vez que os procedimentos empresariais são disseminados entre todos. Este efeito de similitude é chamado de isomorfismo (Alves *et al.*, 2014). A homogeneização se refere ao processo no qual as expectativas da sociedade em relação à ação organizacional apropriada influenciam as organizações, ou seja, a existência de um conjunto de normas de homogeneização na sociedade serve como forma de assegurar legitimidade organizacional em seu campo de atuação (Felix, Guarido Filho, & Gonçalves, 2015).

Para Claeys e Jackson (2012), um princípio central da Teoria Institucional é a crença de que organizações que compartilham o mesmo ambiente empregarão práticas semelhantes, tornando-se isomórficas entre si, conformando-se a um conjunto de crenças e processos institucionalizados considerados legítimos. A Teoria Institucional dedicada ao isomorfismo preceitua que a organização é vista como uma entidade social que deseja parecer legítima em seu círculo social (Davies, 2015). Nesta pesquisa argumenta-se que o processo de elaboração formal do plano de negócios deriva de fontes e pressões institucionais, como sugerido por Honig e Karlsson (2004).

Sob essa perspectiva, Liu (2016) afirma que o poder do isomorfismo coercitivo se origina de pressões oficiais implementadas. Por exemplo, as empresas tendem a cumprir exigências a fim de obter apoio e subsídios públicos ou privados. O isomorfismo mimético opera através da imitação, ou seja, as empresas tendem a empregar atos semelhantes aos de seus pares, para aumentar a eficiência do intercâmbio de talentos, informação ou recursos. Finalmente, o efeito do isomorfismo normativo origina-se, principalmente, da atenção pública, isto é, as empresas tendem a adotar práticas que são reconhecidas pela atenção pública para melhorar a sua imagem. Para Kamstra e Schulpen (2015), o isomorfismo coercitivo é o resultado de relações verticais entre organizações, enquanto os isomorfismos mimético e normativo resultam de relações horizontais entre pares. Nesse contexto, observa-se três tipos de forças - reguladora, normativa e cognitiva - compreendidas por meio dos respectivos mecanismos isomórficos: coercitivo - regras, leis e sanções; mimético - domínio; e normativo - certificação e aceitação (Neto *et al.*, 2013).

O mecanismo isomórfico coercitivo consiste na dependência das organizações em serem reconhecidas como mais significativas, previsíveis e confiáveis pelas partes interessadas. Nesse cenário, o *stakeholder* oferece ou retém seu apoio em função desse reconhecimento. Por consequência, as organizações dependem das partes interessadas para garantir sua sobrevivência (Davies, 2015). Para Claeys e Jackson (2012), o isomorfismo coercitivo ocorre quando agências externas impõem mudanças nas organizações, devido à sua dependência externa para acesso à recursos que subsidia a sobrevivência e sustentabilidade organizacional. Certas circunstâncias podem compelir uma transformação organizacional, ou seja, uma autoridade coercitiva (Alves *et al.*, 2014). Dessas relações de poder decorre a primeira hipótese desta pesquisa:

H1a: As micro e pequenas empresas que sofrem pressão de agentes públicos e privados têm maior propensão a formalizar seus planos de negócios.

O isomorfismo mimético é o mecanismo pelo qual as organizações se modelam em outras organizações, a fim de ganhar legitimidade quando o ambiente é incerto. Esse comportamento mimético é racional porque conserva os custos de busca para reduzir a incerteza sendo enfrentado pela organização (Davies, 2015). Certas organizações são tomadas como modelos, como uma forma de lidar com as incertezas e a ambiguidade das soluções organizacionais. Assim, organizações presentes no campo copiam práticas e modelos organizacionais de outras entidades bem-sucedidas (Neto *et al.*, 2013).

O isomorfismo mimético descreve a obtenção da conformidade por meio da imitação de outras organizações que operam no mesmo campo organizacional. A incerteza e

ambiguidade, resultando de, por exemplo, mudanças setoriais, podem encorajar as organizações a imitar modelos (Claeyé & Jackson, 2012). Empresas copiam outras empresas por julgá-las como bem-sucedidas, entretanto, aquela que foi imitada não têm ciência do fato ou mesmo desejaria que ocorresse (Alves *et al.*, 2014). O problema não é apenas imitar ou copiar, desde que não haja restrições como, por exemplo, de direitos autorais, mas o de importar algo sem critérios, análise e consideração das variáveis e possíveis consequências envolvidas (Rossoni & de São Pedro Filho, 2011). Por outro lado, imitando outra organização, que é percebida como bem-sucedida, torna-se um modo "seguro" de proceder, estando em conformidade com as normas comportamentais e estratégicas, a fim de demonstrar que está agindo de maneira aceitável e que os atores sociais deveriam avaliá-lo como legítimo (Davies, 2015). Assim, tem-se que:

H1b: O setor em que atuam as micro e pequenas empresas influencia na propensão à elaboração formal dos seus planos de negócios.

A teoria afirma que as pessoas com mesma formação educacional abordarão os problemas de maneira semelhante (Davies, 2015). O isomorfismo normativo deriva dos processos de profissionalização, que são oriundos dos mais diversos centros de ensino, disseminando procedimentos administrativos como certos (Alves *et al.*, 2014). Nesse sentido, Dias Filho e Moura (2013) afirmam que o isomorfismo normativo se origina, primeiramente, da profissionalização, que é um esforço coletivo de membros de uma determinada ocupação em definir condições e métodos de seu trabalho, para controlar a produção de procedimentos e para estabelecer a base e legitimação de sua autonomia ocupacional. Ou seja, pressões provocadas por uma profissão que estabelece uma base cognitiva e legitimação através de educação formal ou redes profissionais que abrangem as organizações, de modo que o resultado é que as pessoas de origem semelhante abordarão os problemas da mesma maneira (Davies, 2015).

As organizações se conformam ao que é percebido como a coisa certa a fazer. Duas fontes principais de profissionalização são a educação formal e os órgãos profissionais. Ambos inculcem nos indivíduos normas e valores idênticos sobre as melhores práticas (Kamstra & Schulpen, 2015). O campo do empreendedorismo está repleto de literatura normativa que estabelece prescrições para a criação do plano de negócios. Escolas de negócios, tanto no nível de graduação quanto de MBA, cursos que instruem o aluno para escrever um plano de negócios, revistas e conferências, juntamente com a crescente profissionalização e difusão da educação gerencial são processos normativos por si próprios (Honig & Karlsson, 2004). Isso posto, têm-se a hipótese:

H1c: As micro e pequenas empresas, cujo gestor possui formação empresarial, têm maior propensão à elaboração de planos de negócios formais.

2.2 Apoio de terceiros: comportamento institucional e gerencial

A Teoria das Restrições (TOC- *Theory of Constraints*), foi concebida por Eliyahu Goldratt e baseia-se em três pressupostos: uma organização possui uma meta a ser atingida; uma organização é mais que a soma de suas partes; o desempenho de uma organização é limitado por variáveis, ditas restrições do sistema (Csillag, 2011). A TOC se aplica às diversas áreas do conhecimento gerencial e em diferentes setores. As restrições com materiais e capacidade de produção são visualizadas com facilidade, já as restrições de comportamento e gerenciamento, que também existem nas empresas, não são usualmente reconhecidas como limitadoras de recursos (Silva *et al.*, 2011). A filosofia de gestão baseada na TOC concentra-se na mudança em três níveis: mentalidade, em que a empresa deve ganhar mais dinheiro agora e no futuro; medições, quando uma empresa deve ganhar mais dinheiro de forma eficiente; e metodologia, que consiste em focalizar-se nas restrições e buscar meios de superar (Gupta, Chahal, Kaur, & Sharma, 2010). Em virtude das restrições que mitigam o crescimento, para Etzkowitz *et al.* (2005) é necessário o incentivo e apoio às micro e pequenas empresas, pois

constituem-se como importantes instrumentos de promoção do desenvolvimento econômico e social. Nesse contexto, observa-se a necessidade do encadeamento das esferas institucionais com o propósito comum de apoio e incentivo às MPE.

A literatura em economia do desenvolvimento aborda os impedimentos ao crescimento das micro e pequenas empresas, incluindo as restrições de capital financeiro (Banerjee *et al.*, 2015; Karlan, Knight, & Udry, 2015; McKenzie, 2017). No entanto, trabalhos como de Gompers *et al.* (2005) e Caselli e Gennaioli (2013) demonstram que o capital financeiro sozinho não pode explicar a totalidade do desenvolvimento ou não das micro e pequenas empresas. A falta de capital gerencial é uma restrição de primeira ordem, já que os gestores podem ser limitados à aquisição de habilidades de gestão (Cole, Sampson, & Zia, 2011; Karlan & Valdivia, (2011; Bruhn & Zia, 2011).

Drexler, Fischer e Schoar (2014) argumentam que programas de treinamento para as MPE aumentam o impacto se forem direcionadas para o nível de sofisticação, mediante intervenção por consultoria. Bloom, Eifert, Mahajan, McKenzie e Roberts (2013) avaliam como positivo o impacto dos serviços de consultoria intensiva sobre as práticas empresariais. Por outro lado, a intervenção realizada em micro e pequenas empresas podem levar a efeitos negativos, pois os empresários ao implementarem o aconselhado, não conseguindo resultados, voltam às práticas anteriores (Karlan *et al.*, 2015). Assim, tem-se:

H2a: As micro e pequenas empresas têm maior propensão à formalização dos planos de negócios quando apoiadas por recursos e competências de terceiros.

H2b: As micro e pequenas empresas têm maior propensão à implementação de planos de negócios quando são apoiadas por recursos e competências de terceiros.

2.3 Efeitos esperados do plano de negócio

Um plano de negócio escrito é o roteiro para as atividades de uma empresa. Detalha as estratégias e os recursos a serem utilizados e geralmente os projeta durante os próximos anos (Lange *et al.*, 2007). Já Bamford, Dean e Douglas (2004) sugerem que as empresas têm maior alcance para mudar recursos e decisões quando não estão trancadas em procedimentos, processos e políticas que limitam a flexibilidade da empresa. Isso implica que as estratégias e recursos das MPE podem mudar significativamente após o período de *startup*. O que, por sua vez, implica que escrever um plano de negócio detalhado, que estabelece estratégias e recursos para determinado horizonte, pode ter um valor duradouro limitado. Por outro lado, escrever um plano de negócios, mesmo antes de realizar qualquer atividade de marketing, incluindo algo tão básico como falar com um cliente, melhora o desempenho de uma nova empresa (Shane & Delmar, 2004). Bamford *et al.* (2004) concluíram que as escolhas feitas no ponto de partida tiveram um impacto significativo no crescimento, mesmo cinco anos após a formação das empresas.

O planejamento pode impor rigidez às empresas, quando seria melhor enfatizar a ação em oposição ao mero planejamento (Lumpkin, Shrader, & Hills, 1999; Miller & Cardinal, 1994). Da mesma forma, Keeley e Kapp (1994) sugeriram que empresas de alto desempenho se concentram, principalmente, na ação e não no planejamento, buscando sistematicamente uma ideia de negócio e não desenvolvendo uma descrição detalhada de seus planos de negócios. Shane e Delmar (2004) concluíram que as empresas nascentes que elaboraram planejamentos, obtiveram uma maior sobrevivência.

A relação entre planejamento de negócios e a sobrevivência da organização, na perspectiva da Teoria Institucional, indica que a implementação de um plano de negócios gera maior legitimidade. Os teóricos institucionais usam a sobrevivência como uma variável dependente que, quando correlacionada com a conformidade, indica que a conformidade legítima. Além disso, a sobrevivência é uma variável usada para medir o desempenho das micro e pequenas empresas (Honig & Karlsson, 2004). Com isso, têm-se a hipótese:

H3: As micro e pequenas empresas que implementaram planos de negócios têm maior propensão à sobrevivência.

Segundo Sahlman (1997), um plano de negócio, numa escala de 1 a 10, não se classifica além de 2 pontos como preditor do sucesso de um novo empreendimento. Em contrapartida, alguns estudos demonstraram que o planejamento ajuda com o crescimento geral e sucesso de novas empresas (Bracker, Keates, & Pearson, 1998; Schwenk & Shrader, 1993). Já Honig e Karlsson (2004) afirmam que as MPE elaboram planejamentos em decorrência de forças institucionais, copiando outras empresas. Para Ford, Matthews e Baucus (2003), o plano de negócio tem um impacto significativo e positivo na comparação entre a receita real e a esperada no primeiro ano. Segundo eles, o tempo, no entanto, diminuiu a relação entre o planejamento no momento inicial e os resultados financeiros, por isso precisa ser continuamente atualizado para otimizar seu impacto. Sendo assim, chega-se à seguinte hipótese a ser testada no presente estudo:

H4: As micro e pequenas empresas que implementaram planos de negócios têm maior propensão à lucratividade.

Com o exposto, numa evolução do modelo de Honing e Karlsson (2004), o modelo proposto consolidado é apresentado na Figura 1. Apresenta-se a relação direta entre fontes institucionais, pressão institucional e comportamento institucional. Ademais, há relação direta entre recursos e competências de terceiros sobre os comportamentos institucional e gerencial, admitindo-se dois resultados do comportamento gerencial: o que leva a melhores possibilidades de sobrevivência, e o que leva a melhores possibilidades de criar um negócio lucrativo (Bruhn *et al.*, 2018; Honig & Karlsson, 2004).

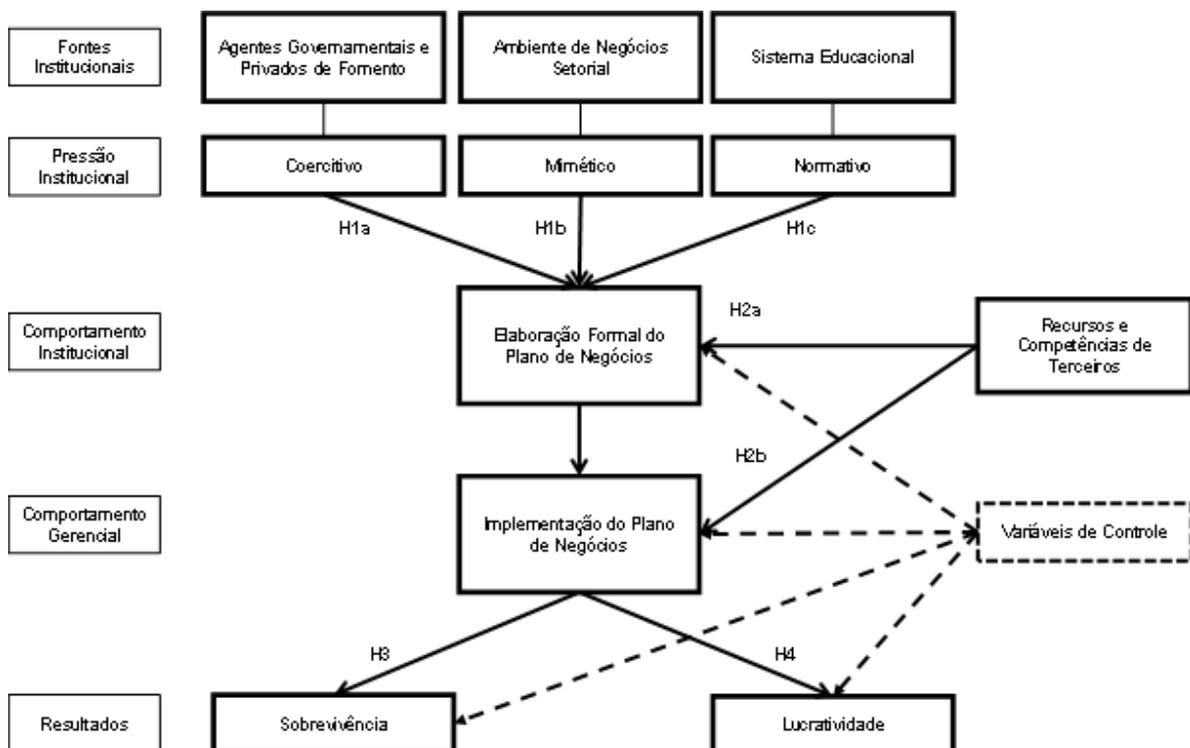


Figura 1: Modelo proposto, baseado em Honing e Karlsson (2004).

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa utiliza-se a base de contatos do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão (SEBRAE-MA). Parte-se de empreendimentos já constituídos e busca-se percepções sobre o tempo decorrido entre a elaboração formal de um primeiro plano de

negócio até seus resultados sob a forma de sobrevivência e lucratividade. É uma pesquisa com corte transversal com amostra por acessibilidade. O questionário utilizado é uma adaptação ampliada do utilizado por Honing e Karlsson (2004), e foi realizado pré-teste com 20 empresas sem que tenham sido necessários ajustes.

A partir dos contatos existentes na referida base de dados, foram recepcionadas 301 respostas, utilizando-se para análise 278 empresas com a exclusão de respostas incompletas. Considerando que o questionário foi composto por 26 questões, sendo 12 questões de caracterização do respondente e variáveis de controle e de 14 questões relativas aos construtos estudados, foram atendidos os requisitos de validade da amostra de Hair Jr., Black, Babin e Tatham (2009). As empresas foram contatadas por e-mail.

Para as hipóteses H1a, H1b, H1c, H2a e H2b foi utilizada a regressão logística, em virtude da variável dependente ser do tipo dicotômica (0 ou 1), como é o caso das variáveis relativa à formalização e implementação do plano de negócios, atribuindo-se o valor 0 para o “não” e o valor 1 para o “sim”. Para as hipóteses H3 e H4 foi utilizada a regressão linear, pois as variáveis dependentes não são categóricas, como é o caso das variáveis relativas à sobrevivência e lucratividade das empresas, nas quais existe uma atribuição de valores numéricos, expressa por escala Likert de 5 pontos, onde o valor 1 (um) é discordo totalmente e o valor 5 (cinco) é concordo totalmente. Testou-se para a multicolinearidade, afastando-se a existência de correlações espúrias. As variáveis do modelo propostos são apresentadas no Quadro 1, assim como variáveis de controle conforme proposto por Honing e Karlsson (2004).

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Dependentes e Independentes	
AGENTES	Percepção de exigência de elaboração de planos de negócios por agentes institucionais (escala Likert de 1 a 5)
FINSOC	Percepção de necessidade para obtenção de sócios (escala Likert de 1 a 5)
FINTER	Percepção de necessidade para obtenção do financiamento (escala Likert de 1 a 5)
MIMET	Percepção de empresas do mesmo setor elaboram Planos de Negócios (escala Likert de 1 a 5)
FORMNEG	Percepção que a formação dos gestores em negócios determina a decisão de formalizar Planos de Negócios (escala Likert de 1 a 5)
TERCPN	Empresas utilizam assessoria de terceiros na elaboração dos Planos de Negócios (1 – sim; 0 – não)
FORMPN	Formalização do Plano de Negócios (1 – sim; 0 – não)
TERCIMPL	Empresas utilizam assessoria de terceiros na implementação dos Planos de Negócios (1 – sim; 0 – não)
IMPLPN	Implementação de Plano de Negócios formalizado (1 – sim; 0 – não)
LUCRAT	Percepção de que empresas que implementação de Planos de Negócios contribuem para a lucratividade (escala Likert de 1 a 5)
SOBREV	Percepção de que empresas que implementação de Planos de Negócios contribuem para a sobrevivência (escala Likert de 1 a 5)
Controle	
ANOSESCOL	Anos de escolaridade do respondente
ESTARTUP	Experiência da equipe da empresa em <i>startups</i> (1 – sim; 0 – não)
FORMADM	Formação em administração e negócios do respondente (1 – sim; 0 – não)
FORMADM	Formação em administração e negócios do respondente (1 – sim; 0 – não)
MPE	Micro e pequena empresa (1 – sim; 0 – não, ou seja, MEI)
RSTARTUP	Experiência do respondente em <i>startups</i> (1 – sim; 0 – não)

SEGM	Segmento da empresa (1 – comércio e serviços; 0 – outros, ou seja, rural, industrial e outros)
SOCIO	Sócio (1 – sim; 0 – gestores e técnicos)

Quadro 1 – Relação de variáveis dependentes, independentes e de controle do modelo, baseado em Honing e Karlsson (2004).

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A maior parte dos entrevistados é homem (54,7%), e que 86 % dos respondentes são sócios da empresa (e, portanto, tem o poder de decisão). Percebe-se ainda uma concentração de escolaridade em nível superior (55%), e que quando somada à pós-graduação, correspondem ao montante de 70% dos entrevistados, apontando para um índice elevado de formação acadêmica. Por fim, observa-se que 65,3% dos entrevistados possuem formação em administração/negócios. Entretanto, menos da metade dos entrevistados (41,70%) possui alguma experiência em abertura de novos negócios. Quando se estende tal experiência a outros componentes da equipe das empresas, esse percentual cai para apenas 23,3%.

A Tabela 1 apresenta o resultado do modelo para testar a hipótese H1a: As micro e pequenas empresas que sofrem pressão de agentes públicos e privados têm maior propensão a formalizar seus planos de negócios.

Tabela 1 – Resultados para H1a – Pressão institucional coercitiva

Variável dependente: Formalização do Plano de Negócios		
$R^2 = 40,1\%$	OR	valor p
Constante	,171	,162
AGENTES	1,016	,946
FINTER	4,481	,000
FINSOC	0,334	,000

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo tem poder de explicação de 40,1%, e as variáveis FINTER (percepção de necessidade para obtenção do financiamento) e FINSOC (percepção de necessidade para obtenção de sócios) são significativas. Assim, os respondentes que são concordantes com a formalização do plano de negócios entendem que com a necessidade de financiamento há 348% mais chance de se formalizar um plano comparado aos respondentes que são discordantes. Já a necessidade de capital de sócios reduz em 66,6% a probabilidade da elaboração do plano de negócio.

A Tabela 2 apresenta o resultado do modelo para testar a H1b - O setor em que atuam as micro e pequenas empresas influencia na propensão à elaboração formal dos seus planos de negócios. O modelo proposto não permite a validação da hipótese H1b.

Tabela 2 – Resultados para H1b – Pressão institucional mimética

Variável dependente: Formalização do Plano de Negócios		
$R^2 = 1,1\%$	OR	valor p
Constante	1,032	,943
MIMET	1,286	,065

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 apresenta o resultado do modelo para testar H1c - As micro e pequenas empresas, cujo gestor possui formação empresarial, têm maior propensão à elaboração de planos de negócios formais.

Tabela 3 – Resultados para H1c – Pressão institucional normativa

Variável dependente: Formalização do Plano de Negócios		
R ² = 31,8%	OR	valor p
Constante	,011	,000
FORMNEG	4,183	,000

Fonte: Elaborado pelos autores.

A variável dependente “Formalização do Plano de Negócio” é explicada em 31,8% pela variável FORMNEG (valor p = 0,000). Há percepção de que a formação em negócios determina a decisão de formalizar planos de negócios e que há 318,3% mais chance de que planos de negócios sejam elaborados quando há formação em negócios por quem toma a decisão de formalizá-los.

A Tabela 4 apresenta os resultados do modelo para testar as hipóteses: H2a – As micro e pequenas empresas têm maior propensão à formalização dos planos de negócios quando apoiadas por recursos e competências de terceiros e H2b – As micro e pequenas empresas têm maior propensão à implementação dos planos de negócios quando apoiadas por recursos e competências de terceiros. Ambas são confirmadas.

Tabela 4 – Resultados para H2a e H2b – Comportamento institucional e gerencial

Variável dependente: Formalização do Plano de Negócios			Variável dependente: Implementação do Plano de Negócios formalizado		
R ² = 38,4%	OR	valor p	R ² = 28,2%	OR	valor p
Constante	0,5750	0,0020	Constante	1,0000	1,0000
TERCPN	55,3320	0,0000	TERCIMPL	106,0000	0,0000

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 4 indica que 38,4% da variação na variável dependente “Formalização do Plano de Negócio” é explicada pela variável TERCPN (empresas que utilizam assessoria de terceiros na elaboração dos planos de negócios: 0 – não, 1 – sim). A probabilidade de que uma empresa que utiliza a assessoria ter formalizado um plano de negócios é 5.433,2% maior do que a empresa que não utiliza tal assessoria. Ainda, 28,2% da variação na variável dependente “Implementação do Plano de Negócios formalizado” é explicada pela variável TERCIMPL (empresas utilizam assessoria de terceiros na implementação dos planos de negócios: 0 – não, 1 – sim). Além disso, a chance de uma empresa, que utiliza a assessoria de terceiros ter o plano de negócios implementado é 10.500% maior do que a chance de uma empresa que não utiliza tal assessoria.

A Tabela 5 apresenta os resultados do modelo para testar as hipóteses: H3 – As micro e pequenas empresas que implementaram planos de negócios têm maior propensão à sobrevivência e H4 – As micro e pequenas empresas que implementaram planos de negócios têm maior propensão à lucratividade.

Tabela 5 – Resultados para H3 e H4 – Sobrevivência e lucratividade

Variável dependente: Sobrevivência			Variável dependente: Lucratividade		
R ² = 39,5%	Coefficiente	valor p	R ² = 38,9%	Coefficiente	valor p
Constante	2,929	0,000	Constante	3,082	0,000
IMPLPN	1,525	0,000	IMPLPN	1,510	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo proposto para testar a sobrevivência (H3) demonstra que 39,5% da variação na variável dependente “Percepção de que as empresas que implementam planos de negócios têm maior sobrevivência” é explicada pela variável IMPLPN (empresas que implementam o plano de negócios formalizado). As empresas aumentam em 1,525 o valor atribuído à sobrevivência, o que significa que existe uma tendência à concordância com a afirmação. Já para lucratividade (H4), o modelo proposto aponta que 38,9% da variação na variável dependente “Percepção de que as empresas que implementam planos de negócios têm maior lucratividade” é explicada pela variável IMPLPN (empresas que implementam o plano de negócios formalizado). As empresas aumentam em 1,510 o valor atribuído à lucratividade, o que significa que existe uma tendência à concordância com a afirmação.

A Tabela 6 apresenta a influência das variáveis de controle para elaboração formal e implementação de planos de negócios. As variáveis apresentadas no modelo têm um poder de explicação de 39% da Formalização do Plano de Negócios. No entanto, apenas as variáveis gênero (GEN), anos de escolaridade (ANOSESCOL), formação em administração e negócios (FORMADM) e ser micro e pequena empresa (MPE) são significativas. Já tendo a Implementação do Plano de Negócios como variável dependente, o modelo tem poder explanatório de 40,1% e as mesmas variáveis são significativas.

Tabela 6 – Impacto das variáveis de controle sobre a formalização e a implementação de planos de negócio

Variável dependente: Formalização do Plano de Negócios			Variável dependente: Implementação do Plano de Negócios formalizado		
R ² = 39%	OR	Valor p	R ² = 40,1%	OR	Valor p
Constante	0,504	0,578	Constante	0,474	0,031**
GEN	0,476	0,042**	GEN	0,457	0,046**
SOCIO	2,278	0,105	SOCIO	2,695	0,621
ANOSESCOL	1,049	0,046**	ANOSESCOL	1,065	0,000***
FORMADM	30,299	0,000***	FORMADM	31,731	0,015***
RSTARTUP	1,466	0,357	RSTARTUP	1,936	0,291
ESTARTUP	2,666	0,590	ESTARTUP	1,702	0,411
MPE	2,603	0,013***	MPE	1,369	0,045**
SEGM	0,545	0,195	SEGM	0,388	0,541

Fonte: Elaborado pelos autores.

Obs.: Significância: *** a 1%, ** a 5% e * a 10%.

Com os resultados mostrados na Tabela 1 (H1a), não se pode afirmar que as MPE elaboram planos de negócios no intuito de atender às exigências de alguma entidade pública/privada de fomento. Por outro lado, os resultados apresentam indícios de que as MPE que necessitam de capital financeiro de terceiros e de sócios elaboram planos de negócios, constatando-se uma dependência organizacional (força coercitiva), uma vez que as empresas estão compelidas à elaboração do plano de negócios como pré-requisito para obtenção de capital.

Na perspectiva da Teoria das Restrições, os resultados encontrados estão de acordo com o trabalho de Hutchinson e Xavier (2006), que constataram que as MPE acham o acesso ao financiamento sua principal restrição ao desenvolvimento de seus negócios e crescimento. Isso é corroborado por Burg, Podoyntsyna, Beck e Lommelen (2012) ao concluírem que a restrição de recursos financeiros pode limitar desempenho das empresas, uma vez que não podem desenvolver (múltiplas) tecnologias ou experimentar novas ideias. Ademais, Elmahgop, Wahab, Elzein e Edrees (2015) concluíram que o crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas enfrenta um conjunto de restrições e que há necessidade de fornecer apoio para superar as restrições processuais impostas pelos bancos para concessão de financiamento.

Ainda, os resultados vão ao encontro de Claeys e Jackson (2012), que constataram que os mantenedores colocam aos destinatários termos e condições para concessão de recursos. Nesse cenário de coerção, Kamstra e Schulpen (2015) indicam que os financiadores internacionais funcionam como fonte de coerção, ou seja, quanto mais cumpre-se padrões exigíveis, mais as organizações serão confiáveis para aporte de recursos. Outro resultado semelhante de dependência financeira foi encontrado por Alves *et al.* (2014) ao indicarem que a formalização de planos de negócios é a expressão formal mais comum do poder coercitivo.

Os resultados revelam que o setor em que a empresa se encontra não é significativo, ou seja, não há tendência ao mimetismo, ao contrário do trabalho de Honig e Karlsson (2004), que concluiu que as empresas do setor de manufatura têm uma maior propensão para produzir um plano formal por escrito. Também Dias Filho e Moura (2013) concluíram, para o caso de bancos brasileiros, que os de menor porte tendem a copiar modelos e práticas adotados pelos maiores. A congruência com os preceitos do mimetismo não foi constatada na amostra analisada. Uma possível razão para isso pode ser o fato de que nos trabalhos de Honig e Karlsson (2004) e Dias Filho e Moura (2013) as pesquisas foram restritas a apenas a um segmento de atividade, diferentemente da presente pesquisa que confrontou os setores de comércio, serviços, indústria e rural, em diferentes estágios de maturação organizacional.

Elmahgop *et al.* (2015) apontaram a existência de restrições em MPE quanto às competências administrativas e técnicas, pois os gestores das pequenas empresas não têm a formação adequada em muitas áreas, como planejamento, contabilidade e operações de marketing. Nesse sentido, os resultados da pesquisa são corroborados pelo trabalho de Claeys e Jackson (2012), que concluíram que as entidades buscam legitimidade adotando padrão de organização profissional mediante multiplicidade de cursos e seminários. É necessária uma classe gerencial instruída que possa funcionar como agente de mudança, no que é corroborado pelo entendimento de Burg *et al.* (2012), que concluíram que as restrições de recursos de qualificação de gestores e funcionários afetam o bom desempenho das empresas.

Os resultados validam as hipóteses de que as MPE que são apoiadas por recursos e competências de terceiros têm uma maior probabilidade de elaborar um plano de negócio e implementá-lo. Esses resultados estão alinhados com Honig e Karlsson (2004), que concluíram que o contato com agências de assistência foi positivamente correlacionado com a escrita formal de planos. Esses autores, no entanto, não explicitaram a implementação dos planos de negócios. Também, para Etzkowitz *et al.* (2005), em seu trabalho com a base de dados da Associação Brasileira de Incubadoras, as empresas são atualmente bem-sucedidas mediante participação de recursos e competências externas às empresas. Já Elmahgop *et al.* (2015) afirmaram que o crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas enfrenta um conjunto de restrições e que há necessidade de intervenção mediante treinamento de seus proprietários e equipes em sistemas de planejamento e gestão. Ainda, Pozo, Tachizawa e Picchiai (2009) constataram que uma intervenção em fábrica, com foco nas restrições, melhorou o desempenho da empresa e de sua produtividade. De forma similar, Bruhn *et al.* (2018) e Karlan *et al.* (2015) demonstraram um impacto positivo dos serviços de consultoria em MPE, encontrando um

grande aumento nas práticas de planejamento de negócios, resultando efeitos imediatos de mudança de planejamento dos negócios.

As MPE que implementaram o plano de negócios formalizado têm maior propensão à sobrevivência e à lucratividade, respectivamente. Esses achados vão ao encontro do trabalho de Blackstone Jr., Cox III e Schleier Jr. (2009), que apontaram como causa de falência de empresas a restrição de recursos de gestão, como, por exemplo, as ferramentas de planejamento. Ainda, segundo Pozo *et al.* (2009), para gerar um aumento na produção ou nos lucros, é preciso localizar a restrição e elaborar um planejamento de forma que a restrição seja superada.

Os resultados são contrários aos encontrados por Honig e Karlsson (2004) e Karlan e Valdivia (2011), que concluíram que empresas com planos de negócios não teriam uma maior probabilidade de sobrevivência e lucratividade. No entanto, alinham-se a McKenzie (2017), Bloom *et al.* (2013) e Shane e Delmar (2004), que concluíram que as consultorias suportando formalização de planos de negócios e capacitação de pessoal aumentaram a produtividade e melhoraram os resultados.

Os resultados apontam que as variáveis gênero, anos de escolaridade, formação em administração / negócios e porte da empresa influenciam tanto na elaboração formal como na implementação de plano de negócio. Nesta pesquisa, os dados sugerem que as mulheres têm maior propensão para elaborar e implementar planos de negócios. Talvez fatores culturais e demográficos específicos da amostra tenham levado a essa conclusão. Quanto à significância de anos escolaridade e a formação em administração/negócios, os resultados vão ao encontro dos achados de Bruhn *et al.* (2018) e Karlan *et al.* (2015).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar fatores antecedentes, necessidade de apoio e consequências da formalização e implementação de planos de negócios pelas micro e pequenas empresas. Os resultados demonstram que a necessidade de financiamento aumenta a probabilidade da formalização de planos de negócios pelas MPE, caracterizando uma dependência organizacional. Adicionalmente, concluiu-se que a educação empresarial exerceu impacto na elaboração de planos de negócios. Os resultados são suportados pela Teoria Institucional, já que indicam que há pressões institucionais para que micro e pequenas empresas formalizem planos de negócios. O trabalho também apontou que o apoio de terceiros às MPE gerou um impacto positivo na formalização e implementação de plano de negócio, compatível com a Teoria das Restrições, ou seja, a restrição de recursos próprios faz com que MPE busquem auxílio de terceiros. Conclui-se ainda que os planos de negócios implementados pelas MPE contribuem positivamente para os resultados operacionais, aumentando-se a propensão à sobrevivência e à lucratividade das empresas. De forma complementar, foi constatado que gênero, anos de escolaridade, formação em administração/negócios dos gestores, bem como o porte da empresa, influenciam na formalização e implementação dos planos de negócios.

O estudo contribui para o entendimento da efetividade dos planos de negócios no sucesso, capturado neste estudo pela sobrevivência e lucratividade, de micro e pequenas empresas. Isso se estende ao impacto do apoio às MPE por terceiros, como as agências de assistência e fomento, e sua relação com a escrita formal e implementação de planos de negócios, além de confirmar efeitos esperados nos seus resultados. Há pressões institucionais coercitivas e normativas, há necessidade do apoio de terceiros para superar restrições e há impacto positivo na percepção de sobrevivência e de lucratividade. O modelo proposto, numa evolução do modelo de Honig e Karlsson (2004), constitui-se uma contribuição teórica. Houve limitações na pesquisa, com destaque para a transversalidade e a amostra regional, a partir de uma base de contatos do SEBRAE no estado do Maranhão.

A amostra utilizada não permite concluir generalizações em âmbito nacional, abrindo caminho para pesquisas futuras, que podem ampliar o modelo proposto e abranger outras

regiões do Brasil, inclusive confrontando resultados nacionais com resultados internacionais. Adicionalmente, sugere-se pesquisas longitudinais, que acompanhem o ciclo de criação e implementação de planos de negócios e seus impactos nos resultados das MPE. Há ainda muito o que investigar sobre a gestão de MPE, especialmente no Brasil e, mais especificamente, sobre a natureza e os resultados de eventuais apoios requeridos na confecção e implementação de planos de negócios. O estudo mostra que há uma propensão ao apoio de terceiros para suprir limitações de recursos internos, com impacto nos resultados das empresas. Sugere-se, portanto, que em pesquisas futuras, tais resultados sejam detalhados e ampliados para outros indicadores, por exemplo relacionados à eficiência e à produtividade de recursos específicos. Além disso, há aspectos comportamentais e culturais de MPE que podem ser acrescentados ao modelo proposto e investigados em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- Alves, R. R., Castro, C. C. de, & Souto, C. L. (2014). Processo de Institucionalização do Curso de Administração Pública a Distância em uma Universidade Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 20-36.
- Bamford, C. E., Deant, T. J., & Douglas, T. J. (2004). The temporal nature of growth determinants in new bank foundings: implications for new venture research design. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 899-919.
- Banerjee, A., Karlan, D., & Zinman, J. (2015). Six Randomized Evaluations of Microcredit: Introduction and Further Steps. *American Economic Journal*, 7(1), 1-21.
- Blackstone Jr., J. H., Cox III, J. F., & Schleier Jr., J. G. (2009). A tutorial on project management from a theory of constraints perspective. *International Journal of Production Research*, 47(24), 7029-7046.
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., & McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does Management Matter? Evidence from India. *Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1-51.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1998). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9(6), 591-603.
- Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, 126(2), 635-687.
- Bruhn, M., & Zia, B. (2011). *Stimulating managerial capital in emerging markets: the impact of business and financial literacy for young entrepreneurs*. The World Bank.
- Burg, E., Podoyntsyna, K., Beck, L., & Lommelen, T. (2012). Directive Deficiencies: How Resource Constraints Direct Opportunity Identification in SMEs. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 1000-1011.
- Caselli, F., & Gennaioli, N. (2013). Dynastic management. *Economic Inquiry*, 51(1), 971-996.
- Claeyé, F., & Jackson, T. (2012). The iron cage re-revisited: institutional isomorphism in nonprofit organisations In South Africa. *Journal of International Development*, 24(5), 602-622.
- Cole, S., Sampson, T., & Zia, B. (2011). Prices or knowledge? What drives demand for financial services in emerging markets? *Journal of Finance*, 66(6), 1933-1967.
- Csillag, J. M. (2011). Teoria das restrições. *Revista de Administração de Empresas*, 51(5), 514-515.

- Davies, B. (2015). Using the theory of institutional isomorphism to create a conceptual framework of the governance of clinical research in relation to National Mutual Acceptance. *Journal of Law and Governance*, 10(1), 77-87.
- Dias Filho, J. M., & Moura, F. V. (2013). Evidenciações de informações sociais em seis bancos brasileiros - uma análise à luz da teoria institucional. *Revista Universo Contábil*, 9(3), 6-21.
- Drexler, A., Fischer, G., & Schoar, A. (2014). Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb. *American Economic Journal*, 6(2), 1-31.
- Elmahgop, O. F., Wahab, A., Elzein, M., & Edrees, (2015). A. small businesses financial and marketing constraints: Tabuk region. *Business Management Dynamics*, 4(9), 1-18.
- Etzkowitz, H., Mello, J. M. C., & Almeida, M. (2015). Towards meta innovation in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. *Research Policy*, 34(4), 411-424.
- Felix, I. M. N., Guarido Filho, E. R., & Gonçalves, S. A. (2015). Isomorfismo normativo versus isomorfismo mandatório na adoção de práticas organizacionais. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 383-419.
- Ford, M. W., Matthews, C. H., & Baucus, M. S. (2003). To plan or not to plan: Is that really the question? *Academy of Management Journal*, 46(1), 283-301.
- Forte, S., Domingues, M., & Oliveira, O. V. (2015). Uso e percepção de licitude de práticas ilegais ou antiéticas de sobrevivência de micro e pequenas empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(3), 93-109.
- Gompers, P., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2005). Entrepreneurial spawning: public corporations and the genesis of new ventures, 1986 to 1999. *Journal of Finance*, 60(2), 577-614.
- Gupta, M., Chahal, H., Kaur, G., & Sharma, R. (2010). Improving the weakest link: a TOC-based framework for small businesses. *Total Quality Management*, 21(8), 863-883.
- Hair Jr., J. H., Black, W.C., Babin, B. J., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª ed. São Paulo: Bookman.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- Hutchinson, J., & Xavier, A. (2006). Comparing the Impact of Credit Constraints on the Growth of SMEs in a Transition Country with an Established Market Economy. *Small Business Economics*, 27(2), 168-179.
- Kamstra, J., & Schulpen, L. (2015). Worlds apart but much alike: donor funding and the homogenization of NGOs in Ghana and Indonesia. *Studies in Comparative International Development*, 50(3), 331-357.
- Karlan, D., Knight, R., & Udry, C. (2015). Consulting and capital experiments with microenterprise tailors in Ghana. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 118(1), 281-302, 2015.
- Karlan, D. & Valdivia, M. (2011). Teaching entrepreneurship: impact of business training on microfinance clients and institutions. *The Review of Economics and Statistics*, 93(2), 510-527.
- Keeley, R. H., & Kapp, R. (1994). *Founding conditions and business performance: 'high performers' vs. small venture-capital-backed start-ups*. Babson College, MA: Frontiers of Entrepreneurship Research.

- Kraus, S., & Schwarz, E. (2007). The role of pre-start-up planning in new small business. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(1), 1-17.
- Lange, J. E., Mollov, A., Pearlmutter, M., Singh, S., & Bygrave, W. D. (2007). Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures. *Venture Capital*, 9(4), 237-256.
- Liu, C. (2016). Institutional isomorphism and food fraud: a longitudinal study of the mislabeling of rice in Taiwan. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 29(4), 607-630.
- Lumpkin, G. T., Shrader, R. C., & Hills, G. E. (1999). *Does formal business planning enhance the performance of new ventures?* Babson College, MA: Frontiers of Entrepreneurship Research.
- McKenzie, D. (2017). Identifying and spurring high-growth entrepreneurship: experimental evidence from a business plan competition. *American Economic Review*, 107(8), 2278-2307.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.
- Neto, M. S., Truzzi, O. M. S., & Kirshbaum, C. (2013). Isomorphism and institutional control in a modular plant of the automotive industry. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(49), 379-399.
- Pozo, H., Tachizawa, E. T. T., & Picchiali, D. (2009). The theory of constraints and the small firm: an alternative strategy in the manufacturing management. *Revista de Administração e Inovação*, 6(3), 5-25.
- Ratten, V. (2014). Future research directions for collective entrepreneurship in developing countries: a small and medium-sized enterprise perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(2), 266-294.
- Rossoni, E. P., & de São Pedro Filho, F. (2011). Riscos do isomorfismo mimético, a consciência crítica e o comprometimento ético. *Revista de Administração FACES Journal*, 2(4), 42-62.
- Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 75(4), 98-108.
- Schwenk, C. B., & Shrader, C. B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3), 53-64.
- Shane, S., & Delmar, F. (2004). Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 767-785.
- Silva, D. R., Ribeiro, K. C. S., & Sheng, H. H. (2011). Mensuração da rentabilidade do crédito comercial: aplicação em um caso atacadista-distribuidor. *Brazilian Business Review*, 8(2), 22-42.