UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A FORMALIZAÇÃO INTEGRAL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS (MPes)

Dariane Reis Fraga Castanheira

Orientador: Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa

SÃO PAULO

2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DARIANE REIS FRAGA CASTANHEIRA

**A FORMALIZAÇÃO INTEGRAL E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS (MPes)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em ciências.

Orientador: Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Castanheira, Dariane Reis Fraga.

A formalização integral e a sua contribuição para o desempenho econômico-financeiro das micros e pequenas empresas brasileiras (MPEs) / Dariane Reis Fraga Castanheira. -- São Paulo, 2017.
119 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Almir Ferreira de Sousa.

1. Finanças. 2. Formalização. 3. Desempenho financeiro. 4. Micro-empresas. 5. Pequena Empresa. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 332

*“Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar;
não apenas planejar, mas também acreditar.”*

Anatole France

*Dedico aos meus pais, Aldary e Dalcione,
de quem herdei a vontade de lutar e o amor pelos estudos;
à minha filha Júlia, pela motivação;
às minhas irmãs, Ariane e Glaucione, e ao Paulo César pelo apoio.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus a luz, força e proteção.

Agradeço a toda minha família, em especial aos meus pais, o carinho e apoio incondicionais. A todos meus amigos a atenção e carinho. Um agradecimento especial à Angelina, Fátima, Lílian, Lucília, Maria das Dores, Marina e D. Norma, terem cuidado da minha pequena Júlia enquanto eu estudava.

Ao meu caríssimo orientador, Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa, o apoio, incentivo e ideias no decorrer do trabalho. Quero aqui deixar meus sinceros agradecimentos pela oportunidade de aprender com seus ensinamentos e de ministrar aulas e palestras aos dirigentes de micro, pequenas e médias empresas.

Ao Prof. Dr. Adelino De Bortoli Neto, um dos precursores em estudos sobre micro e pequenas empresas brasileiras, o carinho, inspiração e contribuições recebidas. Aos professores Dr. Roy Martelanc, as importantes contribuições aplicáveis às pequenas e médias empresas recebidas em sala de aula e na banca de qualificação. À Dra. Elizabeth Krauter, as orientações recebidas na banca de qualificação e também fora dela. Aos colegas professores da FIA, que durante as conversas, muito contribuíram me deram ideias e me motivaram.

À Prof.^a Dr.^a Iris Gardino, as carinhosas e importantes orientações, ao Prof. Dr. Alcides Carlos de Araújo, a valiosa ajuda nos testes estatísticos e ao querido primo Luiz Gustavo Fraga, o apoio.

Ao amigo, Carlos Del Nero, um exemplo de empreendedor e gestor, as contribuições e modelos práticos a serem utilizados em pequenas e médias empresas, muitos deles utilizados neste estudo.

Aos alunos, muitos empresários, dos diversos cursos de Gestão Empresarial da FIA onde tenho a oportunidade de ministrar aulas e aprender muito sobre as práticas de gestão empresarial. Um agradecimento especial aos alunos dos cursos ProCED-FIA dedicados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas: Pós-Graduação em Administração de

Pequenas e Médias Empresas (10 turmas) e em Especialização em Gestão de Pequenos Negócios FIA/SEBRAE (9 turmas).

À equipe do DEMPI-FIESP, Departamento da Micro e Pequena Indústria da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, em nome de Flávio Vital e José Roberto Damasceno, as pesquisas realizadas em conjunto e o convite para a realização de palestras aos micro e pequenos empresários.

A toda a equipe de apoio do ProCED-FIA, nos nomes de Carolina Burckle, Joyce Ramos e Luciane Oliveira.

RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar a relação entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro em micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs). A formalização integral foi considerada sob as dimensões: societária, gerencial e fiscal. A formalização societária contempla ações entre os proprietários que poderão levar ao bom andamento da sociedade empresarial e à remuneração adequada do capital investido na empresa. A base conceitual é a profissionalização da sociedade (MOREIRA JÚNIOR, 2006; DRUCKER, 1995; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995, entre outros) e a observação de normas civis brasileiras que tratam das relações entre pessoas físicas e jurídicas. Os conceitos planejamento e controle financeiro (FREZATTI, 2003; WELSCH, 1983) e competências gerenciais (LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; FLEURY e FLEURY, 2001) foram abordados para dar sustentação à formalização gerencial. A formalização fiscal, entendida pela estruturação da empresa, física e financeiramente, para o cumprimento das regras estabelecidas pelos governos e passíveis de fiscalização e autuação (MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007). Os conceitos relativos ao desempenho econômico-financeiro foram analisados no sentido de evidenciar a relação deste com a competitividade, ganho de eficiência e eficácia, criação de valor para o negócio, geração de caixa para os investidores e continuidade do negócio (COPELAND, *et al.*, 2002; RAPPAPOR, 2001; EHRHARDT e BRIGHAM, 2012; ELKINGTON, 1999). A amostra deste estudo é não-probabilística e formada por 100 empresas que manifestaram o interesse em participar. Foram utilizados dados primários, coletados por levantamento de campo (*survey*), utilizando entrevista focalizada e a técnica do balanço perguntado (MARTELANC, 1998). Submeteram-se os dados a técnicas descritivas multivariadas, inclusive modelagem de equações estruturais. As hipóteses foram construídas na suposição de que o desempenho econômico-financeiro se dá pela formalização societária, gerencial e fiscal e que a expectativa de sobrevivência aumenta com melhor desempenho econômico-financeiro. Os resultados comprovaram que a formalização societária, a gerencial e a fiscal têm relação estatística positiva, significativa e indireta com o desempenho econômico-financeiro e este explica a expectativa de sobrevivência das empresas estudadas. O achado é relevante visto que traz um novo meio para tratar dos problemas da informalidade e sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras, porém requer avanços e novos estudos.

Palavras-chave: Finanças, Formalização, Desempenho Financeiro, Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship between full formalization and economic and financial performance of Brazilian micro and small companies. The full formalization was considered under three dimensions: corporate, managerial and fiscal. The corporate formalization encompasses actions among the owners that may lead to the good progress of the corporate society and the adequate remuneration of the capital invested in the company. The conceptual basis is the professionalization of society (MOREIRA JÚNIOR, 2006; DRUCKER, 1995; BERNHOEFT and CASTANHEIRA, 1995, among others) and the observation of Brazilian civil norms that deal with relations between individuals and legal entities. The concepts of planning and financial control (Frezatti, 2003; Welsch, 1983) and managerial competencies (LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; FLEURY and FLEURY, 2001) were approached to support management formalization. The fiscal formalization, understood by the structuring of the company, physically and financially, for the fulfillment of the rules set up by the governments and are subject to inspection and assessment (MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007). The concepts related to economic and financial performance were analyzed in order to show the relationship between this and competitiveness, achieve efficiency and effectiveness, create value for the business, generate capital for investors and business continuity (Edwards et al., 2002). Sample of this study is non-probabilistic and consists of 100 companies that showed interest in participating. The primary data employed was collected by field survey, using a focused interview and the requested balance technique (MARTELANC, 1998). Data were submitted to multivariate descriptive techniques, including modeling of structural equations. The hypotheses were constructed under the assumption that economic-financial performance is obtained through corporate, managerial and fiscal formalization, and also that the expectation of business survival increases with a better economic-financial performance. The results showed that corporate, managerial and fiscal formalization have a positive, significant and indirect statistical relationship with economic and financial performance and this explains the expected business survival of the companies studied. The finding is relevant since it brings a new way of dealing with the problems of informality and business survival of micro and small Brazilian companies, but it requires advances and new studies.

Keywords: finance, formalization, financial performance, micro and small companies

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	03
LISTA DE QUADROS	05
LISTA DE TABELAS	06
LISTA DE GRÁFICOS	07
LISTA DE FIGURAS	08
1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Problema de pesquisa	09
1.2 Objetivos da tese	14
1.3 Justificativa e contribuições do estudo	15
1.4 Delimitação do estudo	18
1.5 Estrutura do trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Desempenho econômico-financeiro	20
2.1.1 O desempenho empresarial e as medidas de desempenho	20
2.1.2 Principais indicadores de desempenho econômico-financeiro	21
2.1.3 O gerenciamento do risco para evitar as perdas e otimizar o desempenho econômico-financeiro	24
2.1.4 As competências gerenciais e o desempenho econômico-financeiro	25
2.2 Planejamento e controle financeiro	26
2.2.1 Conceito de planejamento e controle financeiro	26
2.2.2 O processo de planejamento e controle provendo informação para decisão.....	27
2.2.3 Informações geradas pelo processo de planejamento e controle financeiro	30
2.3 A contribuição da formalização integral para o desempenho econômico- financeiro de MPEs.....	30
2.3.1 Formalização societária	32
2.3.2 Formalização gerencial	34
2.3.3 Formalização fiscal	39
2.3.3.1 Documental	40
2.3.3.2 Trabalhista	41
2.3.3.3 Tributária	43
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	46
3.1 Tipo de Pesquisa	46
3.2 População e amostra	47
3.3 Modelo teórico e desenvolvimento das hipóteses	48
3.4 Construção do instrumento de pesquisa	51
3.5 Coleta dos dados	54
3.6 Operacionalização das variáveis	55
3.7 Forma de Tratamento e Análise dos Dados	58

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	61
4.1	Estatísticas demográficas	61
4.2	Estatísticas descritivas	65
4.3	Resultados estatísticos do modelo de equações estruturais	72
4.4	Análise das hipóteses e discussão	81
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	84
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICES	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE: Average Variance Extracted (Variância Média Extraída)
 ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações
 BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
 CC: Confiabilidade Composta
 CFC: Conselho Federal de Contabilidade
 CLT: Consolidação das Leis de Trabalho
 CNPJ: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
 COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
 CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
 DEF: Desempenho Econômico-Financeiro
 DFC: Demonstração do Fluxo de Caixa
 DRE: Demonstração do Resultado do Exercício
EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
 ECINF: Economia Informal urbana
 EIRELI: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
 ENDEAVOR: Organização de apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo
 ENED: Encontro da Universidade com Empresas em Desenvolvimento
ERP: Entrprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos da Empresa)
 FCLE: Fluxo de Caixa Livre para a Empresa
 FCLp: Fluxo de Caixa Livre para os Proprietários
 FCLS: Fluxo de Caixa Livre para os Sócios
 FCLTp: Fluxo de Caixa Livre Total para os Proprietários
 FIEMG: Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
 FIESP: Federação da Indústria do Estado de São Paulo
 ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
 II: Imposto Importação
 IPI: Impostos sobre Produtos Industrializados
 IPTU: Imposto Predial e Territorial Urbano
 IPVA: Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
 IR: Imposto de Renda
 ISS: Imposto sobre Serviços
 IRPJ: Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

ITR: Imposto sobre Propriedade Territorial Rural

LAJIDA: Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação, Amortização

MEE: Modelagem de Equações Estruturais

MEI: Micro Empreendedor Individual

MPEs: Micro e Pequenas Empresas

NF-e: Nota Fiscal Eletrônica

NOPAT: Net Operating Profit After Tax (Lucro Operacional Líquido Após Impostos)

PIS: Programa de Integração Social

PLS-PM: Partial Least Squares-Path Modeling (Mínimos Quadrados Parciais- Modelo de Caminhos)

ROA: Return on Assets (Retorno sobre os Ativos)

ROE: Return on Equities (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

SEBRAE: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEPLAN-MG: Secretaria do Planejamento do Estado de Minas Gerais

SPCF: Sistema de Planejamento e Controle Financeiro

SPED: Serviço Público de Escrituração Digital

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais causas da mortalidade	10
Quadro 2 – A formalização integral e o desempenho econômico-financeiro	17
Quadro 3 – Critério de classificação do porte das Empresas.....	18
Quadro 4 – Valores estatísticos desejáveis	73
Quadro 5 – Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade Composta (CC) – Modelo original	74
Quadro 6 – Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade Composta (CC) – Modelo ajustado.....	75
Quadro 7 – Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade Composta (CC) – Modelo ajustado, considerando desempenho econômico-financeiro com situação tendencial	78
Quadro 8 – Teste de diferença de médias em indicadores econômico-financeiros: situação real <i>versus</i> situação tendencial e situação com ações	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fluxo de caixa livre para a empresa e para os sócios	23
Tabela 2 – Variáveis do modelo de equações estruturais – formalização integral	56
Tabela 3 – Variáveis do modelo de equações estruturais – desempenho econômico-financeiro	57
Tabela 4 – Variáveis do modelo de equações estruturais – expectativa de sobrevivência ...	57
Tabela 5 – Número de empresas por faixa de faturamento	62
Tabela 6 – Número de empresas por região	62
Tabela 7 – Tempo de atividade (anos)	63
Tabela 8 – Setor de operação	63
Tabela 9 – Ramo de atividade	64
Tabela 10 – Regime tributário adotado	64
Tabela 11 – Número de sócios	65
Tabela 12 – Indicadores de formalização societária	66
Tabela 13 – Indicadores de formalização gerencial	67
Tabela 14 – Indicadores de formalização fiscal	68
Tabela 15 – Indicadores de desempenho econômico-financeiro	69
Tabela 16 – Lucratividade por faixa	70
Tabela 17 – Fluxo de caixa total livre para os proprietários (FCLTp)	70
Tabela 18 – Endividamento por faixa (P/PL)	71
Tabela 19 – Indicadores da expectativa de sobrevivência	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Empresas participantes por porte	61
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos do planejamento e controle financeiro (SPCF)	28
Figura 2 – Pilares da formalização integral	31
Figura 3 – Sistema de planejamento e controle financeiro para MPEs	35
Figura 4 – Modelo teórico do estudo	48
Figura 5 – Modelo de equações estruturais <i>PLS-PM</i>	59
Figura 6 – A relação da formalização integral, o desempenho econômico-financeiro e a expectativa de sobrevivência – Situação real	77
Figura 7 – A relação da formalização integral, o desempenho econômico-financeiro e a expectativa de sobrevivência – Situação tendencial ..	77

1 INTRODUÇÃO

1.1. Problema de Pesquisa

É notória a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) para a economia mundial. No Brasil, os estabelecimentos desse segmento representam 98,5% do total de empresas privadas, gerando 54% do total de empregos formais e contribuem com 27% do Produto Interno Bruto do país (SEBRAE, 2016). Essas empresas são responsáveis pela renda das famílias dos proprietários, dos empregados diretos e indiretos e impulsionam a economia nacional.

Tanto nos Estados Unidos quanto na União Europeia as empresas de menor porte também são importantes para a economia. As norte-americanas representam 99% dos estabelecimentos e geram 50% dos empregos no setor privado (*TRADEUP CAPITAL FUND AND NEXTRADE GROUP, 2015*). Na Europa, os percentuais de estabelecimentos em atividade (98,8%) e de empregos gerados (50%) são muito parecidos com os números brasileiros, porém, a participação no PIB (39%) é superior. (*ANNUAL REPORT on EUROPEAN SMEs, 2016*).

Apesar de serem empresas impulsionadoras do desenvolvimento, o fato é que, no Brasil, as diversas fontes pesquisadas e aqui mencionadas nos parágrafos seguintes, indicam que os baixos índices de sobrevivência deixam esse grupo de empresas desacreditado perante os investidores, financiadores, clientes e empregados. Os problemas estão relacionados com o baixo índice de sobrevivência, o baixo desempenho e a informalidade.

Observa-se que a taxa de mortalidade das MPEs brasileiras vem apresentando uma leve redução nos últimos anos, mas ainda são elevadas. Em 2014, 23,4% das empresas brasileiras, que iniciaram a operação em 2012, fecharam as portas, ou seja, quase $\frac{1}{4}$ encerram suas atividades em até 2 anos de atividade (SEBRAE, 2016). Em 2010, a taxa era aproximadamente 25% (SEBRAE, 2013).

Aparentemente, o baixo desempenho financeiro, ocasionado por dificuldades na gestão empresarial e pela falta de políticas econômicas de apoio, entre outros, são fatores que levam ao encerramento das MPEs. Um monitoramento realizado em empresas paulistas, entre

2008 e 2009 (SEBRAE, 2010), apontou possíveis causas da mortalidade das empresas. Ver Quadro 1. Machado *et al.* (2010) apontam que os principais motivos alegados pelos micro e pequenos empresários para o fechamento da empresa são: negócio não lucrativo, razões pessoais e dificuldade de obter recursos financeiros.

Quadro 1 – Principais Causas da Mortalidade das Empresas

Causas	Motivo
Ausência do comportamento empreendedor	O empreendedor não busca informações suficientes para abertura, não faz planejamento e não monitora objetivos.
Ausência do planejamento antes da abertura da empresa.	Deficiências na definição de ações para lidar com clientes, hábitos de consumo, concorrentes e fornecedores.
Deficiências na gestão empresarial	Baixa capacitação dos sócios e dos funcionários, baixa eficiência nos processos e falta inovação em tecnologias, processos e procedimentos.
Insuficiência de políticas de apoio	Faltam ações políticas que estimulem o empreendedorismo, como: vendas governamentais, acesso ao crédito e a inovações.
Problemas de conjuntura econômica	Baixo crescimento da economia, oscilação de preços e queda no poder aquisitivo.
Problemas pessoais dos sócios	Problemas pessoais dos proprietários interferem na gestão da empresa como: sociedade, processo sucessório, saúde e falta de segurança.

Fonte: Adaptado de Sebrae, 2010

Há várias décadas, pesquisadores brasileiros vêm tentando entender e explicar os problemas e as causas da mortalidade das empresas de pequeno porte brasileiras. De Bortoli Neto (1980) concluiu que, apesar de os empresários acreditarem que os problemas estavam relacionados somente à limitação de recursos (financeiros, humanos e organizacionais), observou-se que dificuldades estratégicas e operacionais, referentes à má alocação e utilização dos recursos disponíveis, eram os principais problemas.

Raifur (2013) identificou e testou os fatores que determinam a sobrevivência e o desempenho de pequenas e médias empresas. Foram pesquisadas 410 empresas, sobreviventes e não sobreviventes, da região centro-sul do estado do Paraná. Os resultados mostraram que as chances de sobrevivência das empresas estudadas aumentam com a melhoria dos fatores: suporte governamental, experiência ocupacional dos proprietários, capital social investido, sazonalidade e a qualificação dos empregados.

Ficou constatado, também, por esse autor, que os fatores que apresentaram maior capacidade de discriminação entre as empresas foram: o planejamento antes da abertura, a disponibilidade de recursos, o acesso ao crédito e as fontes e os custos de financiamentos de curto prazo, demonstrando que o empobrecimento e a deterioração das características gerenciais, e de fatores de capital social, podem diminuir a probabilidade de sobrevivência ou de obtenção do desempenho elevado. O fato é que todos esses problemas levam ao baixo desempenho, à informalidade e a baixos índices de sobrevivência.

No Brasil, um dos efeitos da abertura da economia, que teve início nos anos 90, e ainda é um processo em evolução, foi o aumento da competitividade na maioria dos setores. Muitas empresas não sobreviveram a essa fase, e estão fechando suas portas, devido aos problemas aqui apresentados. Para lidar com esse novo mercado, as empresas deveriam focar em ganhar eficiência em sua operação, por meio de boas escolhas estratégicas, como a inovação, e, assim, promover a geração de valor para os seus investidores. Os investidores só vão disponibilizar seus recursos em empresas, ou investimentos, com expectativas de sucesso. Sem novos investimentos, a empresa não vai prosperar nesse ambiente. Sousa e Almeida (2006) alertam que falhas no processo de gestão podem frustrar o sucesso esperado.

Para garantir a continuidade da empresa e maximizar a riqueza dos proprietários, é importante que os gestores apurem e administrem o valor. O desenvolvimento de metas e de medidas de desempenho, financeiras e não financeiras, é o meio para alcançar os objetivos empresariais (COPELAND, KOLLER e JACK, 2002).

Nesse contexto, o que preocupa é que as MPes vêm encontrando dificuldades não só gerenciais, incluindo barreiras para acessar linhas de crédito mais baratas, mas também dificuldades para conseguir financiadores nacionais e internacionais. Um dos motivos é o baixo grau de formalização da gestão nesses empreendimentos. Uma pesquisa apresentada no VI ENED-Encontro da Universidade com Empresas em Desenvolvimento, na Universidade de São Paulo (2013), realizada com o apoio da FIESP-Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, revelou que um dos motivos apresentados pelas instituições de crédito pelos quais as pequenas empresas não acessam as linhas de crédito disponíveis, está, entre outros, na falta de confiança das instituições financeiras, causada pela falta de informações financeiras reais.

Mesmo com a dificuldade econômica que o país está vivendo nos últimos anos, há investidores interessados nos projetos de MPEs. Porém, a falta de informação confiável e as limitações estratégicas e gerenciais mantêm este grupo afastado. O fato é que elas possuem muitos processos informais. A falta de informação, a falta de transparência na contabilidade e em seus controles financeiros desmotivam os interessados em investir. Elas, até mesmo, desconhecem o seu real valor. É preciso superar estes desafios para conquistar a confiança desses investidores (CARVALHO e VIDAL, 2014). É natural que, para conhecer o real valor da empresa, não basta estar com suas atividades e seus processos formalizados. Ela dificilmente conseguirá calcular o valor sem a formalização.

É comum ouvir-se dizer, genericamente, que a informalidade é alta nas pequenas empresas brasileiras. Provavelmente a elevada carga tributária, a crescente e complexa regulamentação governamental e o desconhecimento das regras, entre outros fatores, levam os empresários a optarem por não formalizar, total ou parcialmente, a operação da sua empresa (SCHNEIDER; BUEHN, 2007).

As instituições de apoio às MPEs, como o SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a FIESP-Federação das Indústrias de São Paulo, a FIEMG-Federação das Indústrias de Minas Gerais, demais federações e associações de todas as esferas governamentais do país, escolas, e até instituições privadas, como a ENDEAVOR, uma organização de apoio a empreendedores de alto impacto ao redor do mundo, entre outras, vêm intensificando ações com os empresários. Oferecem, muitas vezes gratuitamente, informação, capacitação gerencial e apoio técnico. O objetivo principal é reduzir as taxas de mortalidade, incentivando a melhoria da gestão e a redução da informalidade.

No entanto, no que diz respeito à formalização, as ações não têm atingido o nível esperado. Pesquisando os endereços eletrônicos e cartilhas que trazem informações e instruções sobre a formalização das empresas no país, é possível observar que dizem respeito, basicamente, aos aspectos referentes ao registro da empresa nos órgãos governamentais (esferas federal, estadual ou municipal), registro de empregados, recolhimento de tributos entre outros. Somente esses aspectos não têm motivado os empresários a formalizarem suas empresas: falta divulgação sobre todos os benefícios da formalização.

Estudos vêm sendo realizados para levantar as causas da informalidade em empresas, para ações governamentais. Um desses estudos foi desenvolvido, em 2009, pela SEPLAN-Secretaria do Planejamento do Estado de Minas Gerais (2012), no qual foram conceituadas como informais as empresas com ausência total ou parcial de documentos. A principal causa alegada pelos empreendedores foi a alta carga tributária, porém os resultados não foram conclusivos.

Em nova e mais abrangente pesquisa, em 2011, por esse mesmo órgão, foram selecionadas 5.419 empresas aparentemente informais, em Belo Horizonte. O objetivo foi avaliar o grau de conhecimento dos empreendedores sobre o processo de formalização e seus custos e quanto às alíquotas dos tributos, além de medir a eficácia dos meios de comunicação entre governo e empresários.

Um grupo de empresas foi tratado com algumas medidas: recebendo cartilhas informativas, isenção de taxas de registros e intensificação da fiscalização. Depois de um tempo, as empresas foram procuradas e consultadas sobre a adesão à formalização. Nenhuma das medidas se mostrou eficaz. A conclusão foi: não é recomendável que o governo invista em campanhas de formalização; será necessário pensar em novas soluções para estimular a formalização de empresas.

A pesquisa ECINF - Economia Informal Urbana (2003), entrevistou trabalhadores por conta própria e pequenos empregadores, com até 5 empregados, porém todos informais, sem qualquer tipo de registro, nos 26 estados da Federação e o Distrito Federal. O objetivo foi captar informações para conhecer o papel e a dimensão do setor informal na economia brasileira, procurando entender melhor esse grupo. As variáveis analisadas estão relacionadas com as características: da unidade econômica, das pessoas ocupadas no empreendimento, individuais dos proprietários.

Os dados coletados nessa pesquisa serviram de base para outro estudo, em parceria com o Banco Mundial. O objetivo foi verificar se a formalidade melhoraria o desempenho de Microempresas do regime de tributação Simples Nacional (FAJNZYLBER; MALONEY; MONTES-ROJAS, 2011). Foram medidas algumas dimensões; entre elas, receitas, geração de emprego e capital social da economia totalmente informalizada. A conclusão foi que, com a implementação do novo regime, houve um incremento significativo na formalidade em

várias dimensões. Além disso, as empresas que se formalizaram apresentaram receitas e lucros mais elevados. Elas contrataram mais empregados e investiram mais capital. No entanto o curioso é que isso não ocorreu só porque, estando formalizadas e com informação financeira disponível, acessaram crédito ou fizeram contratos com grandes empresas. Os resultados apontaram, também, que a formalização das contratações de pessoal, deixou os empregados satisfeitos com os salários maiores e com o local fixo de trabalho aumentando a produtividade e os lucros.

A importância das MPEs no cenário nacional, as altas taxas de mortalidade, as dificuldades na gestão empresarial, somadas ao desejo de compreender a relação entre o grau de formalização e o desempenho financeiro nas MPEs brasileiras motivaram a realização da tese, que procura responder aos seguintes questionamentos: *Há relação entre a formalização integral das MPEs e o seu desempenho econômico-financeiro? Quais fatores contribuem para a redução da informalidade? Entre as variáveis significantes, há diferenças por setor de atuação, região ou porte da empresa? O que impede as empresas de formalizarem suas atividades? A expectativa de melhoria do desempenho estimularia os empresários a formalizarem suas empresas? A informalidade é uma opção ou uma questão de sobrevivência das MPEs?*

1.2. Objetivos da Tese

Com base nos problemas apresentados, esta tese tem como objetivo principal:

Investigar a relação entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro em micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs)

Especificamente, pretende-se:

1. identificar fatores, relacionados com a formalização, que determinem as causas do desempenho econômico-financeiro das MPEs;
2. identificar fatores que contribuam para a redução da informalidade das MPEs;
3. verificar se a expectativa de melhor desempenho estimula os empresários a formalizarem a empresa;

4. investigar se a formalização é uma opção ou uma questão de sobrevivência das MPEs;
5. identificar ações governamentais e institucionais que possam contribuir para a formalização das MPEs.

1.3. Justificativa e Contribuições do Estudo

A importância socioeconômica das MPEs no cenário nacional, tanto em quantidade de estabelecimentos, quanto em geração de emprego e de renda para a população, as altas taxas de mortalidade, a baixa confiabilidade por parte de órgãos financiadores e a dificuldade de reduzir a informalidade por parte do governo, a escassez de estudos conclusivos e esclarecedores sobre o tema justificam a realização desta tese.

Há, também, um desejo de se contribuir com a comunidade acadêmica, os governos, as instituições de apoio, os agentes financiadores e, principalmente, com os empreendedores, gestores e com a sociedade. Afinal, os indicadores atuais de sobrevivência das MPEs precisam continuar melhorando para, assim, garantir que esse importante grupo de empresas permaneça apoiando a economia e a sociedade brasileiras.

Em geral, são consideradas informais, ou operando informalmente, as empresas que não possuem firma registrada nos órgãos competentes, que não emitem notas fiscais, não emitem notas para todas as vendas, não pagam impostos, operam com empregados sem registros de acordo com as normas da CLT-Consolidação das Leis de Trabalho e/ou praticam atos de sonegação de impostos. Uma das principais causas da informalidade é a alta carga tributária do país. (FRANCO, 2015; PAULA E SCHEINKMAN, 2011; PESSOA e PESSOA, 2006; SANTOS *et al.*, 2012; TANZI, 1998). Devido à dificuldade de acesso aos dados das empresas totalmente informais, neste estudo serão analisadas somente as MPEs com cadastro no CNPJ-Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

O vocábulo ‘formalização’ pode ser entendido como a codificação de normas, regras, políticas e procedimentos. Estudos como os de SCHNEIDER, BUEHN, 2007; MACHADO, AZEVEDO, SILVA, 2007; OLIVEIRA, OLIVEIRA NETO, SERRANO, 2011; QUEIROZ, 2015; SEPLAN-MG, 2009 e 2011; FAZNZYLBER, MALONEY, MONTES-ROJAS, 2011 analisam a variável formalização, ou a informalidade das empresas brasileiras. Os autores

abordam o tema focando as causas da informalidade, dificuldades de formalização, evolução da informalidade, identificação de fatores que reduziriam a informalidade. No entanto eles consideram a formalização apenas quanto ao aspecto fiscal ou documental. Neste trabalho adota-se um conceito mais amplo de formalização: a formalização integral, que inclui, além do aspecto fiscal, os aspectos societário e gerencial.

O aspecto fiscal refere-se à formalização, ao cumprimento das regras estabelecidas pelos governos nas esferas municipal, estadual e federal, passíveis de fiscalização, sejam registros, apresentação de documentos, adequação às normas contábeis, tributárias e trabalhistas, por parte das empresas.

O aspecto societário inclui as formalidades para o bom andamento de um contrato de sociedade que, de acordo com o artigo 981 do Código Civil Brasileiro, rege a relação de “pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha entre si dos resultados”. Assim, a formalização societária contempla ações que poderão levar ao bom andamento da sociedade. Podem ser inclusas, quanto a esse aspecto, a elaboração do contrato para a constituição da pessoa jurídica e a profissionalização da sociedade, por meio da escolha de gestores capazes, realização de reuniões periódicas entre sócios para tratar de assuntos da sociedade e da redução de conflitos (MOREIRA JÚNIOR, 2006).

O aspecto gerencial diz respeito à formalização da estrutura organizacional da empresa, para prover o gestor de informação para decisões, que conduzam à gestão eficiente e melhoria do desempenho econômico-financeiro, em curto e longo prazos, visando à preservação e aumento do valor da empresa.

É consenso que um importante objetivo da empresa é aumentar a riqueza dos seus proprietários. Para isso, é necessário minimizar os riscos e preservar e aumentar o valor da empresa. Conhecendo o seu valor e gerenciando-o corretamente, pode-se dizer que a empresa tem boas condições para sobreviver e perpetuar (COPELAND *et al.*, 2002; DAMODARAN, 2010; EHRHARDT e BRIGHAM, 2012; KOLLER *et al.*, 2010; LEBAS e EUSKE, 2002; MARTELANC *et al.*, 2005; PORTER, 1989; RAPPAPORT, 2001; SOUSA e ALMEIDA, 2006)

Cabe aos gestores tomarem decisões que minimizem o risco e conduzam a bons resultados e ao aumento do valor do negócio (GILIOLI *et al.*, 2016; LUKIANCHUK, 2015; ABOTSIL *et al.*, 2014; GIL *et al.*, 2013; (VERBANO, VENTURINI, 2013; AMARAL *et al.*, 2009; ZENO, 2007; CORRAR e TRAPP, 2005; GOULART, 2004; BERNSTEIN, 1997; DUARTE JÚNIOR, 1996).

O planejamento, apuração e monitoramento do risco e do desempenho econômico-financeiro, ou seja, da eficiência econômica e financeira da empresa, é parte primordial nesse processo. O desempenho pode ser medido por indicadores econômicos e financeiros.

O desempenho econômico-financeiro é um tema mais frequente em pesquisas sobre as MPes brasileiras. Destacam-se as contribuições de: FICAGNA, MOZATTO E ANTUNES, 2014; FAZNZYLBER, MALONEY, MONTES-ROJAS, 2011; SOUZA, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2010; OLIVEIRA, TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, 2008; RAIFUR, 2006; DELOITTE, 2015; ALMEIDA, CARNEIRO, 2006.

Se a empresa que mantiver regularizados os aspectos societário, gerencial e fiscal, seja a formalização da sociedade e da pessoa jurídica criada, seja a formalização do processo gerencial, estruturando-o de maneira que propicie informação para decisão e, finalmente, a formalização nos órgãos fiscalizadores (esfera municipal, estadual e federal), cumprindo as regras ditadas por eles, ela terá melhor condição de minimizar os riscos de perdas e otimizar o desempenho econômico-financeiro, criando mais valor para a empresa e, conseqüentemente, permitindo a sua permanência no mercado. A reunião desses três aspectos referentes à formalização foi nomeada “Formalização Integral” (Quadro 2) por esta autora.

Quadro 2 – A Formalização Integral e o Desempenho Econômico-Financeiro

Fonte: A Autora.

Este trabalho é diferente e mais abrangente do que os anteriores, pois analisa a formalização de maneira mais ampliada, nos aspectos societário, gerencial e fiscal, correlacionando-os com o desempenho econômico-financeiro.

As contribuições são relativas à:

- a) ampliação do conhecimento da relação entre a formalização integral, nos três aspectos mencionados, e o desempenho econômico-financeiro das MPEs brasileiras;
- b) identificação de ações a serem sugeridas aos gestores, governos e instituições de apoio, que possam contribuir para a melhoria do desempenho econômico-financeiro das MPEs, possibilitando melhor expectativa de sobrevivência no mercado.

1.4. Delimitação do Estudo

Este estudo abrange as Micro e Pequenas Empresas (PMEs) brasileiras dos setores industrial, comercial e serviços, registradas no CNPJ-Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, obedecendo à classificação de porte pelo critério de Receita Operacional Bruta Anual, listada no Quadro 3. A amostra não-probabilística, por conveniência, é formada por 100 empresas que manifestaram interesse em participar do estudo.

Quadro 3 – Critério de Classificação do Porte das Empresas

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena Empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande Empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES-Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2017

É considerada empresa totalmente informal aquela que não possui nem mesmo o registro no CNPJ. Elas não são objeto deste estudo. A empresa é considerada totalmente

formalizada quando apresentar os aspectos societário, gerencial e fiscal regularizados, com notas máximas nas variáveis analisadas.

Foram utilizados dados primários. Tanto as informações relativas às variáveis independentes, referentes à “formalização integral” (societária, gerencial e fiscal), quanto as relativas à variável dependente “desempenho econômico-financeiro” foram coletadas por meio de entrevista estruturada, diretamente com o dirigente principal de cada empresa. Foram obtidos dados financeiros de exercícios passados (2013, 2014 ou 2015), dependendo do ano da entrevista, e realizadas projeções financeiras para os próximos três anos. Dados não financeiros também foram coletados.

1.5. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos assim distribuídos: o Capítulo 1 tem cunho introdutório e apresenta o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados, as justificativas e as contribuições, bem como a delimitação do estudo.

O Capítulo 2 é dedicado ao referencial teórico do trabalho. Está subdividido em três tópicos. O primeiro apresenta o conceito de desempenho econômico-financeiro, a razão pela qual se deve medi-lo e lista os principais indicadores econômico-financeiros. No segundo trata-se do planejamento e controle financeiro provendo informações para decisão. No terceiro e último tópico descreve-se cada um dos pilares da formalização integral (societária, gerencial e fiscal) discutindo a relação com o desempenho econômico-financeiro.

No Capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos. Descreve-se o tipo e a estratégia de pesquisa, o método de amostragem e de coleta de dados, o desenvolvimento das hipóteses e a maneira com que as variáveis independentes e dependentes são operacionalizadas.

No Capítulo 4 apresentam-se as estatísticas demográficas e descritivas e os resultados estatísticos do modelo de equações estruturais. Por fim, a análise das hipóteses do estudo. No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões, limitações e recomendações para novos estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Desempenho Econômico-Financeiro

2.1.1. O Desempenho Empresarial e as Medidas de Desempenho

O vocábulo “desempenho” pode ser entendido como o modo com que algo se comporta levando em conta a sua eficiência e seus resultados. No ambiente organizacional, o desempenho costuma estar inter-relacionado, também, com a qualidade, a produtividade, inovação e lucratividade (SINK e TUTTLE, 1993).

O desempenho da empresa é parte do conceito global de efetividade organizacional, que evidencia o modo pelo qual as organizações se relacionam com o seu ambiente, podendo ter efeitos positivos ou negativos no nível de satisfação dos *stakeholders*, dependendo do grau de organização da gestão (MORAES, 2004; NEELY A. *et al.*, 2002; VENKATRAMN e RAMANUJAM, 1986). Esses efeitos têm relação com a competitividade, redução de custos, criação de valor e emprego, crescimento e, conseqüentemente, com a sua continuidade (COPELAND *et al.*, 2002; DAMODARAN, 2010; EHRHARDT e BRIGHAM, 2012; KOLLER *et al.*, 2010; LEBAS e EUSKE, 2002; MARTELANC *et al.*, 2005; PORTER, 1989; RAPPAPORT, 2001; SOUSA e ALMEIDA, 2006). O conceito do *Triple Botton Line* sugere que a sustentabilidade de uma empresa é apoiada em três pilares: econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 1999).

O desempenho empresarial e o valor da empresa, portanto, estão intimamente interligados e a gestão eficaz do desempenho poderá levar ao aumento do valor da empresa. Certamente, o valor da empresa também é consequência de fatores externos, mas é possível apurar o valor por meio de medidas de desempenho, calculadas internamente. É importante que a empresa lance mão de métricas de desempenho, para avaliar os processos e atividades realizados (MOULLIN, 2007; AMARATUNGA e BALDRY, 2002; LEBAS, 1995; NANNI *et al.*, 1990).

As medidas de desempenho são um meio de monitoramento e controle organizacional para assegurar que a empresa coloque em prática as estratégias escolhidas, em prol do cumprimento dos objetivos estabelecidos. A aferição de desempenho é, afinal, um sistema

que, pelo processo de coleta, monitoramento e avaliação da informação, permite a avaliação do progresso, o levantamento de pontos fortes e fracos e a tomada de novas decisões (WU, 2009; SOUZA, 2011).

De maneira geral, as medidas de desempenho podem ser classificadas em econômico-financeiras e não financeiras. As primeiras consideram dados econômicos e financeiros extraídos dos diversos demonstrativos contábeis periódicos como: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), elaborados pela área contábil das empresas (MALAGA, 2009; ASSAF NETO, 2010; MARTINS *et al.*, 2012). As medidas não financeiras mapeiam a eficiência das operações como: participação de mercado, nível de satisfação do cliente, qualidade do produto ou serviço, inovação, produtividade (CARTON e HOFER, 2006; SOUZA, 2011). Há também modelos mistos incluindo medidas financeiras e não financeiras como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1996). Esse modelo ainda é bastante utilizado hoje.

Assim, o desempenho econômico-financeiro, variável dependente desse trabalho, pode ser definido como a eficiência e efetividade econômico-financeiras da empresa e é medido por meio de indicadores de desempenho econômico-financeiros.

2.1.2. Principais Indicadores de Desempenho Econômico-Financeiro

Os indicadores econômico-financeiros são cálculos matemáticos efetuados com os dados dos demonstrativos econômico-financeiros da empresa. Agem como uma ferramenta de gestão, já que propiciam a comparação dos dados reais da empresa com valores usados como referência no mercado (STUBBS, 2004), ou com valores-meta estipulados pela própria empresa. Da análise de variação, podem ser tiradas conclusões sobre a situação econômico-financeira da empresa. Se necessárias, ações devem ser definidas para reverter o quadro.

Há uma vasta literatura sobre grupos de indicadores para medir o desempenho econômico-financeiro (PANDIAN e NARENDHAN, 2015; EHRHARDT e BRIGHAM, 2012; ROSS *et al.*, 2015; MARTINS *et al.*, 2012; ASSAF NETO, 2010; MATARAZZO, 2010; MÁLAGA, 2009; SOUSA e ALMEIDA, 2006; RAPPAPORT, 2001 entre outros). Os autores apresentam os vários indicadores que podem ser utilizados para a gestão da empresa, para a avaliação do desempenho empresarial e dos gestores responsáveis pela operação e para

o cálculo do valor do negócio. São apresentados benefícios e também limitações na sua utilização.

Ross *et al.* (2015) elencaram cinco grupos de indicadores tradicionais, capazes de sinalizar a situação financeira e econômica da empresa:

1. solvência de curto prazo - representa a capacidade de pagamento de dívidas no curto prazo. Indicadores: liquidez corrente, liquidez seca;
2. atividade - mostra a capacidade de gerir os investimentos em ativos. Indicadores: giro do ativo total, giro de contas a receber e giro de estoques;
3. alavancagem financeira – é a proporção de recursos de terceiros aplicados na empresa. Indicadores: endividamento e cobertura de juros;
4. rentabilidade - calcula o nível de lucratividade da empresa. Indicadores: margem de lucro, retorno sobre os ativos, retorno sobre o capital próprio e índice de *payout* ou taxa de retenção (proporção do lucro líquido distribuída, em dinheiro, aos proprietários);
5. valor - apura o valor da empresa. Indicadores: valor de mercado.

Com relação à utilização dos indicadores, destaca-se que respostas sobre o desempenho da empresa nem sempre advêm das demonstrações financeiras. É importante reorganizar as demonstrações financeiras para extrair informações verdadeiramente relevantes (MARTINS *et al.*, 2012; MARTELANC *et al.*, 2005). Para resolver essa limitação dos indicadores tradicionais, foram surgindo outras métricas. Neste sentido, são necessários indicadores que extrapolam as informações contidas nas demonstrações financeiras tradicionais.

Um indicador importante para medir o desempenho econômico-financeiro de uma empresa é a sua capacidade de geração de caixa em longo prazo. Esse indicador é utilizado para a avaliação de empresas pelo método do fluxo de caixa descontado (FCD), com vasta aceitação no mercado. Esse método é bem aceito tanto pelos bancos de investimento quanto por consultorias e empresários, pois apresenta o valor atual, aplicando uma taxa de desconto que representa o custo do capital e os riscos do empreendimento, para os fluxos de caixa futuros a serem liberados para o investidor (BORSATTO JÚNIOR; CORREIRA; GIMENES, 2015).

Para calcular a geração de caixa de uma empresa, podem ser utilizados o Fluxo de Caixa Livre para a Empresa (FCLE) ou o Fluxo de Caixa Livre para os Sócios (FCLS). A fórmula para cálculo é apresentada na Tabela 1. Da receita operacional bruta são deduzidos os tributos sobre a receita, os custos dos produtos e as despesas operacionais formando o LAJIDA-Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação, Amortização e Exaustão. Na sequência, são deduzidos a depreciação e impostos sobre o lucro e tem-se o Lucro Operacional após o IR-Imposto de Renda e CSLL-Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Considerando-se a reversão da depreciação, a dedução de novos investimentos e a variação da necessidade de capital de giro chega-se ao Fluxo de Caixa Livre para a Empresa (FCLE). Deduzindo-se os juros e o IR sobre os juros (benefício fiscal), obtém-se o Fluxo de Caixa Livre para os Sócios (FCLS). (MARTELANC, PASSIM, PEREIRA, 2010)

Tabela 1 – Fluxo de Caixa Livre para a Empresa e para os Sócios

(=) Receita Operacional Bruta
(-) Tributos sobre a receita
(-) Custos dos produtos
(-) Despesas operacionais
(=) LAJIDA (EBITDA)
(-) Depreciação, exaustão e amortização
(-) IR e CSLL
(=) Lucro Operacional após IR (NOPAT)
(+) Reversão da depreciação, exaustão e amortização
(-) Investimentos em ativos operacionais
(+/-) Variação da necessidade de capital de giro
(=) Fluxo de Caixa Livre para a Empresa (FCLE)
(-) Juros
(-) IR s/ Juros (benefício fiscal)
(=) Fluxo de Caixa Livre para os Sócios (FCLS)

Fonte: Adaptado de Martelanc, Passin e Pereira (2010, p.24)

A mensuração do valor de uma empresa, não deve ser realizada apenas numa eventual negociação de venda. Também deve ser feita para fins internos, para gestão do valor ou, até, mesmo, para verificar se o desempenho da empresa atende a expectativa dos seus proprietários. De acordo com a Teoria da Utilidade, os investidores são racionais e as suas escolhas são baseadas na maximização da utilidade dos seus recursos, ou seja, na maximização das riquezas (COPELAND *et al*, 2005). Outros objetivos, como os de cunho pessoal, também interferem nesta decisão (MACHADO *et al.*, 2010).

O FCLS pode ser utilizado como uma importante medida para a gestão empresarial, pois fornece diretrizes para decisões estratégicas, no sentido de gerar caixa, criar valor para o negócio e riqueza para os seus proprietários (COPELAND, KOLLER e MURRIN, 2002). Miranda (2008) reforça que, para que seja feita uma boa análise do desempenho econômico-financeiro, não é necessário um grande volume de indicadores e nem de indicadores complexos. O importante é que sejam verdadeiramente úteis para as decisões empresariais. Garrison *et al.* (2013) recomendam que eles sejam coerentes com a estratégia empresarial, que possam ser compreendidos e controlados pelos gestores e que sejam poucos para que não haja perda de foco e clareza.

2.1.3. O gerenciamento do risco para mitigar perdas e otimizar o desempenho econômico-financeiro

O desempenho econômico-financeiro de uma empresa também pode ser avaliado pela sua capacidade de minimizar os riscos de perdas futuras. As baixas expectativas de perdas levam a melhores expectativas de geração de caixa, ou não redução deste, em longo prazo. Gerir e dominar o risco é a capacidade de identificar o futuro e decidir por alternativas que conduzam ao desempenho financeiro desejado e à expectativa de sobrevivência (LUKIANCHUK, 2015; GIL *et al.*, 2013; CORRAR e TRAPP, 2005; AMARAL *et al.*, 2009; BERNSTEIN, 1997).

As empresas estão expostas a vários tipos de riscos que podem, resumidamente, ser classificados como: risco de crédito, de liquidez, de mercado, legal e operacional. O risco de crédito é a possibilidade de ocorrência de perdas referentes ao não pagamento pelo tomador dos valores pactuados. O risco de mercado acontece quando o valor de uma carteira varia devido a alterações nos preços de instrumentos financeiros. O risco de liquidez pode ser percebido quando a capacidade de pagamento é afetada negativamente. Por risco legal entendem-se as inadequações devido a pareceres e documentos legais inadequados ou incorretos; o risco operacional existe devido a falhas, processos inadequados, sistemas, erros de pessoas ou eventos externos (ZENO, 2007; GOULART, 2004, DUARTE JÚNIOR, 1996).

A exposição da empresa ao risco pode levar à insolvência, comprometendo a sua continuidade, a sua sobrevivência. Por sua vez, o risco, principalmente os riscos operacional, legal e de liquidez, pode ser administrado, mensurado e controlado por meio de processos

internos eficientes, que possibilitem à empresa levantar, dominar e transformar as dificuldades, por meio de boas decisões, em oportunidades a serem aproveitadas no presente e no futuro. (VERBANO, VENTURINI, 2013; ABOTSIL *et al.*, 2014).

Adicionalmente, comunicar eventuais condições de risco gestores e proprietários é tão importante quanto identificá-los. A comunicação de riscos é um processo que auxilia os gestores nas decisões relacionadas aos seus *Stakeholders* (AAKKO, 2004). Esta questão deve ser entendida como estratégica para a segurança do negócio, pois afeta diretamente a organização e seu público. Caso o risco não seja identificado, comunicado e monitorado, a organização fica sujeita a riscos de perdas no futuro. Tanto perdas financeiras quanto perda de confiança e reputação, que podem levar à descontinuidade do negócio (MARCHIORI E LOURENÇO, 2012)

Desse modo, empresa deve possuir uma estrutura mínima para definição, apuração e monitoramento dos riscos e dos indicadores de desempenho econômico-financeiros.

2.1.4. As Competências Gerenciais e o Desempenho Econômico-Financeiro

Para que a empresa alcance o nível desejado de desempenho econômico-financeiro, é fundamental que seja gerida e operacionalizada por profissionais habilitados para a função, motivados e interessados a produzir (DUTRA, 2013). O sucesso das empresas em ambientes complexos, instáveis e competitivos, está atrelado à institucionalização de conceitos e de instrumentos gerenciais, mas, principalmente, à capacidade gerencial, ou à competência dos seus dirigentes (GUERREIRO, 2006).

A gestão empresarial envolve várias áreas do conhecimento: mercado, inovação, produção, comercialização, gestão de pessoas, financeiras entre outras. O gestor deve apresentar as competências necessárias para lidar com essa complexidade. Entre as competências mais citadas estão: saber decidir, saber administrar o tempo, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber transferir conhecimentos; saber assumir riscos e responsabilidades e ter visão estratégica. Tudo isto servindo para agregar valor à organização e ao indivíduo (MIRANDA, 2006; DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; FLEURY e FLEURY, 2001). Para ser um bom estrategista, é necessário inovar, criar e penetrar em novos mercados, lidar com o desconhecido, imaginar o futuro. (GERBER, 2011).

O vocábulo ‘competência’ pode ser dividido, semântica e praticamente, em: conhecimento (dispor de informações assimiladas e estruturadas), habilidade (capacidade de aplicar o conhecimento adquirido) e atitude (para colocar decisões em prática). É um processo que integra aprendizagem, conhecimento, vivência e prática (BITENCOURT, 2005; DURAND, 1998; DUTRA, 2013). Cabe aos dirigentes, buscar pessoas com as competências necessárias para a empresa ou proporcionar meios para desenvolvimento dessas competências. Bolman e Deal (2017) resumem que o gestor deve saber o que precisa ser feito, fazer a leitura do que está acontecendo nas quatro dimensões da empresa: estrutura, pessoas, política e cultura e, a partir daí, “reformular o quadro”, ou seja, imaginar o que seria o ideal, criar novas ideias e novas opções para alcançar os objetivos estabelecidos.

Assim, para que o desempenho econômico-financeiro desejado seja alcançado, a organização deve buscar gestores já com as competências desejadas ou viabilizar meios para que eles as desenvolvam.

2.2. Planejamento e Controle Financeiro

2.2.1. Conceito de Planejamento e Controle Financeiro

A expressão planejamento e controle financeiro, ou de resultados, foi definida por Welsch (1983), em termos amplos, como um sistema formal de apoio ao exercício da função administrativa. Segundo esse autor, esse sistema é eficaz na condução do processo de gestão numa empresa. O sistema possibilita a obtenção das informações de maneira ágil e eficiente, objetivando processar dados de cinco funções administrativas principais: Planejamento, organização, controle, comunicação e motivação (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008; FREZATTI, 2003; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002; WELSCH, 1983)

O planejamento e controle financeiro existe para suprir a demanda por um instrumental de apoio. É indicado como meio para prover de informação financeira os gestores, para decisões. A informação liberada é essencial para a conquista das metas e objetivos estabelecidos pela empresa. Esse processo permite, pela análise de variações (*real versus plano*), verificar se os planos estão sendo executados a fim de se cumprirem os objetivos empresariais, caso contrário, aponta em que tópicos serão necessárias novas

decisões (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008; HERATH e INDRANI, 2007; FREZATTI, 2003; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002; WELSCH, 1983).

Esse conceito é largamente utilizado em empresas de grande porte, com ajustes estruturais são aplicáveis em empresas de qualquer porte. (MARQUES, 2009; FREZATTI, 2003; WELSCH, 1983).

2.2.2. O processo de planejamento e controle provendo informação para decisão

O processo do planejamento funciona como um sistema dinâmico. Entram dados financeiros e não-financeiros; que são processados e são liberadas informações financeiras. As mudanças no ambiente levam à retroalimentação. Tem início a análise das expectativas e interesses internos e externos, inclusive dos interesses dos proprietários; segue-se a análise de dados passados da organização, que servem para análise tendencial. Com essas informações e, principalmente, considerando-se os objetivos da empresa, é desenvolvido o plano estratégico para os próximos anos, devendo abranger decisões sobre como aproveitar oportunidades, combater ameaças para o negócio, reforçar pontos fortes e minimizar pontos fracos da organização (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011).

O plano estratégico culmina em projeções financeiras para os próximos anos, ou plano de resultados financeiros. O próximo passo é elaborar o orçamento empresarial, ou plano financeiro de curto prazo (*budget*) para o próximo ano. Esse plano é composto de detalhes monetários sobre as ações planejadas para o ano seguinte (FREZATTI, 2008).

O orçamento empresarial, uma vez aprovado, é divulgado para os gestores responsáveis por área e colocado em prática. Durante a execução, ou realização, deve-se iniciar o monitoramento do plano estratégico, por meio do controle orçamentário. Nesse processo, as variações apuradas entre real *versus* orçado devem ser entendidas e analisadas, sendo pontos de partida para novas decisões em prol do cumprimento dos objetivos empresariais (id). O sistema é dinâmico e deve ser retroalimentado. É denominado pelos autores do tema de Sistema de Informação Gerencial e aqui será chamado Sistema de Planejamento e Controle Financeiro (SPCF), conforme se ilustra na Figura 1 (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008; FREZATTI, 2003; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

Figura 1 – Elementos do Sistema de Planejamento e Controle Financeiro (SPCF)

Fonte: Adaptado de Frezatti (2008)

A responsabilidade pela operacionalização do sistema é da área de Controladoria; caso não exista, será do gestor que controla financeiramente a empresa. Cabe a essa área propiciar informação correta e em tempo certo aos demais gestores da empresa. No entanto, para o bom funcionamento do sistema aqui apresentado, é importante que a administração central da empresa defina modelos, que vão dar eficiência ao cumprimento dos objetivos empresariais: modelo de gestão, modelo de decisão, modelo de informação e modelo de mensuração (FIGUEREDO E CAGGIANO, 2008).

O modelo de gestão compreende o conjunto de crenças, valores e princípios sobre a forma de administrar o resultado da empresa. Envolve o estilo de gestão, como propensão e o grau da delegação de responsabilidade, e o processo de gestão (Id), realizado por planejamento estratégico, planejamento financeiro, execução e controle. Outro modelo diz respeito ao esclarecimento de como as decisões devem ser tomadas; é o modelo de decisão, ou o processo decisório, para que os objetivos sejam cumpridos. O modelo de informação visa adequar a informação às necessidades dos gestores. Por fim, o modelo de mensuração definirá como será feita a aferição dos resultados das áreas, atividades, eventos e transações.

Resumidamente, a controladoria ou responsável pela área financeira, deve gerar uma base de dados contendo os seguintes elementos: registro dos dados realizados, dados orçados e dados de custos dos produtos ou serviços. Isto requer a formalização dos

procedimentos internos necessários para que os registros sejam consistentes. (FIGUEREDO e CAGGIANO, 2008; BORINELLI, 2006).

Explicando:

a. Dados realizados - referem-se aos dados atuais, já ocorridos. Dados vindos das notas fiscais de entradas e saídas. O registro é feito por sistemas financeiros ou contábeis, obedecendo às dimensões de registro: unidade de negócio, produto, projeto, centro de custo e plano de contas. Os sistemas ERP – *Enterprise Resource Planning* (Planejamento dos Recursos da Empresa) são os mais modernos e os mais indicados para esse fim, mas podem ser obtidos por sistemas mais simples;

b. Dados orçados - são os dados obtidos pelo processo orçamentário. Planejamento financeiro para o próximo ano, em detalhes, de receitas e gastos. O registro deve ser feito obedecendo à mesma estrutura, dimensões da apuração dos dados reais. Isso vai permitir o confronto entre real e orçado e apuração de variações, em todos os tipos de relatórios, e servirão de base para o controle financeiro;

c. Dados de custos dos produtos e serviços - consistem na apuração do custo unitário de cada produto ou serviço, necessários para a apuração do resultado por unidade de negócio, da margem de contribuição por produto para a formação do preço de venda etc. O custo apurado pela contabilidade societária é geral, de todos os produtos ou serviços vendidos no mês, não permitindo a análise individualizada.

Adicionalmente, para que o planejamento e controle cumpra sua função, é importante que a empresa observe os princípios gerais do planejamento. São eles: o envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por área de responsabilidade, orientação para objetivos, comunicação integral, expectativas realistas oportunidade, aplicação flexível, reconhecimento do esforço individual e do grupo e acompanhamento. Sem a atenção a esses pontos, provavelmente todo o esforço, seja de tempo, seja financeiro, será em vão. Eles são importantes, pois minimizam as limitações desse instrumento de apoio (FREZATTI, 2003; WELSCH, 1983)

2.2.3. Informações geradas pelo sistema de planejamento e controle financeiro (SPCF)

O sistema permite a elaboração de relatórios com informações financeiras, que podem ser utilizadas para atender necessidades tanto do público externo (*stakeholders*) quanto dos gestores da empresa (público interno). As demonstrações financeiras a serem divulgadas fora da empresa obedecem ao padrão estabelecido pelos órgãos regulamentadores do país aos quais informação será apresentada. Já as demonstrações financeiras internas, ou gerenciais, seguem o modelo escolhido pela administração central da empresa. Para fins do processo de planejamento e controle da empresa, são utilizados os demonstrativos financeiros gerenciais ou relatórios financeiros.

Em geral, observa-se que os relatórios financeiros mais utilizados na gestão empresarial são: demonstrativo do resultado, balanço patrimonial, fluxo de caixa direto e indireto, margem de contribuição e demonstrativo de gastos por área. As informações podem ser abertas por unidade de negócio, por produto, por centro de custo e por natureza, reais e orçados, bem como a variação entre eles, permitindo análises e decisões em todas essas dimensões.

Diante do que foi apresentado, o desempenho econômico-financeiro da empresa tem uma estreita relação com o planejamento e controle financeiro, uma vez que este proporciona aos gestores informação para decisão, por meio do estabelecimento, apuração e monitoramento dos indicadores. Portanto, é fundamental que o processo de planejamento e controle financeiro seja formalizado na empresa e que os gestores tenham competências gerenciais para o desempenho econômico-financeiro ser adequado e os objetivos empresariais alcançados (FREZATTI *et al.*, 2009; WELSCH, HILTON e GORDON, 1988).

2.3. A Contribuição da Formalização Integral para o Desempenho Econômico-Financeiro das MPEs

Devido à representatividade das MPEs em relação ao total de estabelecimentos, a sua contribuição para o emprego formal, mas com a preocupação com a quantidade das que encerram suas atividades, nota-se um crescente interesse do governo e de instituições acadêmicas e de apoio em aprofundar as pesquisas sobre esse grupo de empresas, no Brasil e em outros países.

Os temas mais pesquisados são: formalização (ou informalidade), profissionalização da sociedade, sucessão empresarial, gestão dos processos empresariais, planejamento e controle, acesso ao crédito, fontes de financiamento, competências gerenciais, gerenciamento do risco financeiro e não-financeiro, medidas do desempenho, valor e sobrevivência entre outros (DE BORTOLI NETO, 1980; KRAUTER, SOUSA e CASTANHEIRA, 2015; ARAUJO, 2014; MENGUIN e BUGARIN, 2008; SOUSA, 2011; RAIFUR, 2013; MELLO, 2015; MOREIRA JÚNIOR, 2006; PAVÃO, 2013; FAJNZYLBER, MALONEY e ROJAS, 2011; BORSATTO JÚNIOR, CORREIA e GIMENES, 2015; SEPLAN-MG, 2012, SEBRAE, 2013; NASCIMENTO, 2012; MIYOSHI, 2011; WIJEWARDENA e ZOYSA, 2011; WU, 2009; GILIOLI, CASSARO e SANTOS, 2016).

Não foram encontrados estudos, porém, relacionando aspectos da formalização integral e o desempenho econômico-financeiro em empresas brasileiras. Analisa-se a formalização, nesta tese, quanto aos aspectos societário, gerencial e fiscal e é chamada “formalização integral”. A qualidade das decisões relativas a esses três pilares pode alterar o desempenho econômico-financeiro, positiva ou negativamente, inclusive a expectativa de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras.

A seguir, apresenta-se cada um dos pilares da formalização integral (ver Figura 2), incluindo a sua definição e os pontos de atenção para minimizar os riscos de perdas econômico-financeiras, otimizar o desempenho econômico-financeiro, a criação de valor e a expectativa de sobrevivência em micro e pequenas empresas.

Figura 2 – Pilares da Formalização Integral

Fonte: A Autora.

2.3.1. Formalização Societária

A formalização societária contempla ações entre os proprietários que poderão levar ao bom andamento da sociedade, à melhor definição de objetivos que vão nortear o gerenciamento da propriedade e à remuneração adequada do capital investido na empresa. Abrange as diretrizes para gestão dos interesses e perpetuidade da sociedade, ou seja, da propriedade, que não devem ser confundidas com as diretrizes para a gestão do negócio (formalização gerencial). Para tanto é necessário elaborar e registrar um contrato social que defina pontos que possam gerar conflitos ou dificuldades futuras (ZANCHIM, 2015; DINIZ, 2014) e, também, criar regras que favoreçam o convívio e minimize conflitos, no presente e no futuro, entre seus proprietários, muitas vezes membros da mesma família. (MOREIRA JÚNIOR, 2006; DRUCKER, 1995; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995)

Segundo o artigo 981 do Código Civil Brasileiro (Lei n.º 10.406 – 1.º.01.2002), a sociedade empresária é a aglutinação de esforços de *“pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha entre si dos resultados”*. Para que a sociedade jurídica, ou pessoa jurídica, cumpra os seus objetivos perante aos seus proprietários é importante que haja a profissionalização da sociedade, da pessoa jurídica. A pessoa jurídica criada pode conter uma ou várias pessoas físicas. Mesmo com apenas um proprietário, é importante que haja regras para separar do negócio a vida pessoal do investidor. Essa questão foi levantada como uma das causas da mortalidade de empresas (SEBRAE, 2010).

De acordo com o Princípio Contábil da Entidade, resolução 750/93 do CFC-Conselho Federal de Contabilidade, o patrimônio particular deve ser diferenciado do patrimônio da pessoa jurídica criada, sociedade jurídica. No caso das micro e pequenas empresas, costuma ocorrer uma confusão da pessoa física com a jurídica, em que as decisões da primeira acabam sobrepondo-se às da segunda (NUNES, 2009). Isso deixa a empresa exposta a risco de penalidades fiscais, além ocasionar perda da informação para efeito de apuração de resultado.

Os tipos de sociedade mais comuns no Brasil são: sociedade limitada, EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada), MEI (Microempreendedor Individual) e sociedade anônima. Esta última possui uma lei particular: Lei 6.404/76. Há regras específicas para cada tipo, devendo o contrato social ser elaborado e registrado nos órgãos competentes, incluindo

os reais donos do empreendimento. Mas, independente do tipo de constituição de pessoa jurídica, além das cláusulas básicas nesse tipo de contrato, devem ser inclusas cláusulas que auxiliem a minimização dos futuros conflitos e perdas econômico-financeiras.

Entre as cláusulas que devem ser inclusas no contrato da sociedade destacam-se: cláusulas de entrada e saída de sócios, termos para eventual venda do negócio, definição do administrador do negócio, participação de cada sócio nos lucros e nas perdas, regras das reuniões de sócios, entre outras. Essas cláusulas, citadas no Código Civil Brasileiro (2002), raramente são lembradas na elaboração do contrato social em empresas de menor porte. A falta de definições prévias sobre esses assuntos gera conflitos, muitas vezes não solucionados entre os sócios, conduzindo a demandas judiciais, que acarretam perdas financeiras para as partes envolvidas e, até mesmo, a descontinuidade da empresa (ZANCHIM, 2015).

A gestão de conflitos entre os sócios é, sem dúvida, um dos pontos mais relevantes para o bom andamento de uma sociedade, principalmente em micro e pequenas empresas. Uma parte dos conflitos pode ser minimizada com a inclusão de cláusulas no contrato social, mas Moreira Júnior (2006) sugere, também, a elaboração de um acordo societário. É um compromisso para a boa convivência entre os membros da sociedade. Nessa mesma linha, Bernhoeft e Gallo (2003) indicam o estabelecimento de um protocolo familiar, ou societário, que consiste num “conjunto de critérios que estabelece os direitos e obrigações, coletivas e individuais, para o grupo de pessoas que possui interesses e valores comuns através do vínculo societário, seja ele herdado ou iniciado através da livre escolha entre as partes”. Ele é importante para a continuidade e perpetuação do negócio.

O conteúdo do acordo societário poderia abordar os seguintes assuntos (MOREIRA JÚNIOR, 2006; DRUCKER, 1995; BERNHOEFT e CASTANHEIRA (1995):

- a. definição dos objetivos da sociedade e definição de metas financeiras;
- b. estabelecimento de critérios para a remuneração dos sócios pelo trabalho na empresa e pelo capital investido (política de distribuição de lucros);
- c. o processo sucessório na sociedade (propriedade) e na gestão (da empresa);
- d. ingresso, carreira e desligamento dos familiares dos sócios: critérios de admissão, férias, horários, remuneração, avaliação de desempenho, promoção e saída;
- e. uso de bens, serviços e funcionários da empresa pelos sócios;
- f. negócios particulares que envolvam recursos da empresa;

- g. empresas de sócios e herdeiros que fornecem recursos para a empresa;
- h. aval pessoal para a empresa e para terceiros;
- i. transações de quotas entre os sócios;
- j. empréstimos de sócios e da empresa;
- k. participação na política;
- l. remuneração em períodos de afastamento e aposentadoria;
- m. regras de segurança pessoal e empresarial;
- n. participação em associações patronais ou outras;
- o. controle e transparência no sistema de informações gerenciais;
- p. administração do acordo societário no que tange às relações dos sócios e das suas famílias com a empresa.

Essas são sugestões de assunto que devem ser discutidos e acordados entre os proprietários ou pelo único dono, se for uma firma individual. O importante é definir a direção da empresa e antecipar eventuais pontos de conflitos.

Certamente, a Formalização Societária não resolverá todos os problemas existentes na propriedade ou entre os sócios. No entanto a observação dos assuntos aqui levantados irá reduzir o risco de perdas econômico-financeiras na empresa, seja reduzindo gastos desnecessários, seja aumentando a geração de caixa para os proprietários, com o aumento da lucratividade do negócio. Outro pilar complementar a esse, no entanto, deve ser estabelecido para que os objetivos financeiros da sociedade sejam alcançados: a Formalização Gerencial.

2.3.2. Formalização Gerencial

Este pilar refere-se à formalização da estrutura organizacional da empresa, a fim de proporcionar meios, ferramentas de apoio, para a gestão eficaz do negócio. A proposta aqui é a adoção do Sistema de Planejamento de Controle Financeiro, como ferramenta-base, que vai proporcionar informação financeira para a tomada de decisão, conforme foi apresentado no item 2.2. Com ajustes estruturais, ele é plenamente aplicável em micro e pequenas empresas (MARQUES, 2009; FREZATTI, 2003; WELSCH, 1983). Entretanto é essencial que a empresa tenha gestores capazes de utilizar os instrumentos de apoio em prol do desempenho econômico-financeiro, para criar valor para os proprietários e garantir a continuidade da

empresa. Ver item 2.1.4 (MIRANDA, 2006; DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; FLEURY e FLEURY, 2001).

Figura 3 – Sistema de Planejamento e Controle Financeiro para MPEs

Fonte: Adaptado de Frezatti, 2008

A implementação do sistema de planejamento e controle financeiro em micro e pequenas empresas dá-se em dez etapas apresentadas na Figura 3 e discutidas em sequência (WELSCH, 1983; FREZATTI, 2003; FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008; MARQUES, 2009).

1. O ponto de partida para implementar o sistema de planejamento e controle financeiro (SPCF) em micro e pequenas empresas, está em conhecer os objetivos dos proprietário que, afinal, são investidores e devem receber a remuneração do capital investido no negócio. Mesmo se for dono único, deve pensar e decidir sobre seus objetivos como investidor, para o longo prazo (no mínimo anos). É uma tarefa não muito praticada entre o micro e pequenos empresários, difícil nos primeiros exercícios, mas muito importante para o sucesso do empreendimento. O ideal é que todos os itens apontados na Formalização Societária também já tenham sido discutidos e acordados antes desta etapa.
2. A segunda etapa é o estabelecimento da missão (a essência da empresa não muda) e os objetivos da empresa para os próximos anos. Como exemplo, o crescimento da receita, participação no mercado, rentabilidade do capital investido,

lucratividade, geração de caixa futuro e, até, o valor esperado da empresa, que pode ser objetivo pela expectativa de geração de caixa no futuro. São esses objetivos que vão nortear as decisões e ações nos próximos anos.

3. Com os objetivos empresariais definidos, o gestor deve analisar o ambiente em que sua empresa está inserta e verificar como poderá cumprir os objetivos estabelecidos. Devem ser avaliados os interesses e expectativas dos ambientes externo e interno. Quais oportunidades o mercado está oferecendo? E as ameaças? Quais são os pontos fortes da empresa? E suas dificuldades internas para cumprir os objetivos estabelecidos? A análise S.W.O.T (*Strengts, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ferramenta simples, pode ser utilizada como apoio a essa reflexão (PERUSI FILHO e ESCRIVÃO FILHO, 2012).
4. Com a análise ambiental, devem ser avaliados os resultados de anos anteriores, que servem como base para uma análise tendencial. Para conseguir esses dados, a empresa deve manter um processo para registros de informações financeiras e não-financeiras. Caso não os tenha, num primeiro exercício, poderá desconsiderar a etapa e adotar procedimentos de registros para serem utilizados em outros anos.
5. A quinta etapa, uma das mais importantes para a continuidade da empresa, é a definição da Estratégia empresarial para lidar com os principais fatores competitivos que podem ser resumidos em: inovação, qualidade, recursos humanos, formação, indicadores de tecnologia e grau de utilização das técnicas e informação e comunicação, inclusive as contábeis e financeiras (FAEDPYME, 2009). Consiste em definir ações para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, “combater” as suas ameaças, aproveitar os pontos fortes da empresa e reduzir os fracos, isso em prol da otimização do desempenho econômico-financeiro da empresa e para criar valor para o negócio.
6. Definida a Estratégia para os próximos anos, deve ser elaborado um plano de ação para colocar as estratégias em prática: é o Planejamento Estratégico.
7. Com base no Plano Estratégico definido, elabora-se o Plano Financeiro de Longo Prazo, que é a conversão das estratégias em valores monetários. Os demonstrativos e indicadores econômico-financeiros liberados por esse plano apontarão se as estratégias atendem os objetivos empresariais. Se não atenderem, elas devem ser revisadas até que se chegue ao plano que satisfaz a necessidade dos proprietários. Adicionalmente, para a elaboração do plano financeiro dos próximos anos, é importante que a empresa tenha em mãos os dados financeiros de resultados

anteriores (um ou dois anos), que servirão para a análise tendencial. Caso a empresa não tenha esses registros, ou se a informação não for real, pode ser elaborado o Balanço Perguntado, uma técnica alternativa para a apuração dos demonstrativos financeiros tradicionais (MARTELANC, 1998; KASSAI, 2005; FIA/PROCED, 1994 a 1997; BAMPI *et al.*, 2009).

8. Aprovados os planos estratégico e financeiro para os próximos anos, o plano para o ano seguinte é destacado e detalhado para o estabelecimento de metas financeiras mensais, por produto, por centro de custo. Trata-se do Orçamento Empresarial. Essa abertura vai possibilitar a definição de metas mensais, por produto e por centro de custos, natureza dos gastos, bem como o controle dos resultados realizados.
9. A empresa deve implementar procedimentos contábeis e financeiros para a apuração do resultado mensalmente. A apuração também pode ser feita por escritórios terceirizados de contabilidade. A estrutura utilizada para registro dos dados financeiros reais, como unidades de negócio, produtos, centros de custos e natureza dos gastos, deve ser a mesma utilizada para o orçamento empresarial. Caso a empresa não tenha registros contábeis fiscais, pode ser adotado o formato gerencial, elaborado pela própria empresa.
10. De posse do resultado de cada período, o gestor poderá confrontá-lo com os dados orçados e, pela análise de variações, realizar o controle orçamentário de cada uma das linhas do resultado da empresa: total, por unidade de negócio, por produto, por centro de custo, por natureza do gasto. Poderá avaliar se os valores planejados ocorrem. Caso a resposta seja negativa, deve entender o que aconteceu e o grande benefício desse sistema: identificar possíveis erros, tomar novas decisões, definir novas ações e retroalimentando o sistema. Seja refazendo o orçamento empresarial, o plano financeiro de longo prazo, seja até mesmo revisando as estratégias escolhidas.

Um dos principais benefícios das demonstrações econômico-financeiras liberadas pela empresa é que transmitem confiabilidade e segurança para aqueles que vão transacionar com ela. As demonstrações são importantes, especialmente no caso das micro e pequenas empresas, em negociações com instituições de crédito, tanto para decisões de novos financiamentos, quanto para renegociação de dívidas anteriores, para reduzir as taxas de juros

e alongar o prazo de pagamento. Tanto os dados já realizados quanto as projeções futuras geradas pelo SPCF podem trazer inúmeros benefícios para a empresa, a saber:

- a. acesso aos resultados atuais e a expectativa futura do desempenho econômico-financeiro, podendo ser utilizados para o cálculo do valor da empresa, venda ou aquisição de novos negócios ou busca de novos sócios;
- b. segurança para a tomada de decisões operacionais. O gestor terá em mãos as informações financeiras passadas, atuais e expectativas futuras, sobre as várias linhas que compõem o resultado do negócio;
- c. possibilidade de repasse de informações claras e transparentes sobre a situação econômico-financeira aos demais proprietários, contribuindo para a redução de conflitos;
- d. dados para negociação ou renegociação com instituições de crédito ou investidores- anjo. A falta desses é uma das causas apontadas para a não liberação de linhas de crédito mais baratas;
- e. dados disponíveis para planejamento tributário.

O SPCF é dinâmico e deve ser retroalimentado sempre que alguma variável for modificada em função das alterações nos ambientes. Este processo de retroalimentação é mais fácil e ágil em micro e pequenas empresas, visto que pode ser resumido a uma ou algumas planilhas eletrônicas, alimentadas pelos próprios gestores. A operação de cada uma das etapas listadas pode ser bastante reduzida, dependendo do porte da empresa. (WELSCH, 1983; FREZATTI, 2003; MARQUES, 2009).

Este sistema pode ser operacionalizado em planilhas eletrônicas. O seu produto é um grupo de relatórios, considerados básicos e fundamentais para a gestão do desempenho econômico-financeiro das empresas, inclusive das micro e pequenas. São eles: demonstração do resultado do exercício, fluxo de caixa direto e indireto, balanço patrimonial, margem de contribuição e gastos por área. Podem ser extraídos com dados realizados, orçados e a confrontação entre eles. As informações financeiras podem ser vistas em várias dimensões: por unidade de negócio, produto, centros de custos e naturezas dos gastos.

É fato que, para implementar e utilizar esse SPCF, são necessários conhecimentos gerais em administração de empresas, contabilidade, finanças e habilidades em sistemas de informática; além disso, é necessário tempo para se dedicar à elaboração e, principalmente, à

análise dos dados e tomada de decisão. No primeiro caso, implementação do sistema, caso o gestor não detenha conhecimentos e habilidades necessárias, poderá lançar mão de ajuda especializada. Nos últimos anos, o governo tem disponibilizado apoio gratuito ou de custo baixo, por meio das instituições e federações como o SEBRAE, a FIESP, a FIEMG, entre outras. Muitos cursos de capacitação em administração de micro, pequenas e médias empresas também têm surgido em níveis técnico, graduação e pós-graduação.

No entanto é fundamental que o gestor adquira conhecimentos específicos, para saber alimentar o sistema com as informações necessárias, bem como entender o processo e criticar os dados e, principalmente, decidir entre novas ações. O tempo escasso do gestor de micro ou pequena empresa também é um fator impeditivo da utilização do SPFC, porque ele cuida pessoalmente de muitas das atividades e também administra mal esse recurso. É importante estabelecer prioridades e delegar atividades operacionais para se dedicar mais às atividades. De posse das informações econômico-financeiras da empresa, o gestor poderá avaliar o custo-benefício de contratar empregados para as tarefas menos estratégicas.

2.3.3. Formalização Fiscal

O último pilar da Formalização Integral, mas não menos importante, é a Formalização Fiscal, ou seja, estruturação da empresa, física e financeiramente, para o cumprimento das regras estabelecidas pelos governos nas esferas municipal, estadual e federal. Essas regras são passíveis de fiscalização como: registros, apresentação de documentos, adequação às normas contábeis, obrigações tributárias e trabalhistas, entre outras. Caso a empresa não as cumpra, estará vulnerável à fiscalização dos órgãos competentes, ao pagamento de multas, a responder processos jurídicos, a condenações, bloqueio de certidões negativas e até mesmo à descontinuidade das atividades (ZANCHIM, 2015; VITAL, 2016; BASSI, 2015; MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007; BARBOSA, 2015). Esse pilar é subdividido em três tipos de formalização fiscal: a documental, a trabalhista e a tributária. Sem a formalização desses pilares o risco de autuação, por parte de órgãos fiscalizadores, pode aumentar e o desempenho econômico-financeiro ser diminuído.

O não cumprimento/descumprimento das regras ou a sonegação de informações para os governos representam insegurança para a empresa, especialmente para as micro e pequenas empresas. A falta de informação econômico-financeira, ou a falta de transparência nos

números podem dificultar a busca por parceiros e investidores ou financiadores com baixo custo, o que pode causar estagnação do crescimento ou redução na sua lucratividade ou rentabilidade. Adicionalmente, sem as informações financeiras reais, o gestor pode não conhecer a real situação financeira e perder o controle da empresa (VITAL, 2016; CARVALHO e VIDAL, 2014; MACIEL *et al.*, 2007).

Outro grave efeito da informalidade fiscal, tanto trabalhista quanto tributária, é que ela gera passivos que ficam ocultos num primeiro momento, mas futuramente podem tornar-se dispêndios e penalidades ainda maiores para a empresa. Os governos vêm intensificando suas atividades fiscalizadoras, que, com o uso da tecnologia da informação, estão cada vez mais eficientes. Assim, a formalização fiscal é importante para minimizar riscos e promover o desempenho econômico-financeiro, mesmo com o aumento nos gastos para esse fim, especialmente nesse grupo de empresas. O sistema de planejamento e controle financeiro poderá auxiliar a gestão fiscal (NASCIMENTO, 2012; MIYOSHI, 2011).

A seguir apresenta-se a tipologia tripartite da formalização fiscal: documental, trabalhista e tributária.

2.3.3.1. Formalização documental

Esse desdobramento do pilar Formalização Fiscal refere-se à adequação ou cumprimento de regras relativas aos documentos e registros a serem providenciados pela empresa, para atender as exigências dos órgãos governamentais fiscalizadores para abertura, operação e encerramento de micro e pequenas empresas. Também estão inclusos neste pilar documentos que podem mitigar evitar perdas econômico-financeiras futuras.

Essa documentação varia de acordo com o tipo de empresa, negócio e localização. Em geral, são requeridos os seguintes documentos e registros (SEBRAE, 2016):

- a. contrato social registrado, com cláusulas obrigatórias e escolha do regime tributário;
- b. registro estadual na Junta Comercial do Estado onde a empresa está localizada;
- c. registro na prefeitura do município;
- d. alvará de localização e funcionamento;
- e. registro federal no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica);

- f. licenças e inscrições em órgãos de regulação estaduais e municipais, como: licença ambiental, licença sanitária, vistoria de cumprimento das normas de segurança (Corpo de Bombeiros);
- g. registro de marcas e patentes

A falta dessa documentação, ou o não cumprimento do prazo estabelecido, pode acarretar para as micro e pequenas empresas desde multas, impedimento de funcionar, perda da oportunidade de negociação com clientes e fornecedores maiores, perda da exclusividade em invenções pelo não registro da marca, envolvimento em conflitos, até ser condenado em processos jurídicos por acidentes ambientais, saúde e segurança. Nesses casos poderão estar incursos gastos, perda de mercado, redução da lucratividade e do caixa que, consequentemente, afetarão negativamente o desempenho econômico-financeiro (ZANCHIM, 2015; VITAL, 2016).

2.3.3.2. Formalização Trabalhista

Outra abertura do pilar da Formalização Fiscal é a Formalização Trabalhista que consiste em cumprir as regras estabelecidas pela CLT-Consolidação das Leis de Trabalho, mantendo regularizada a situação do contrato de trabalho dos empregados da empresa. O artigo 3.º da CLT (Decreto-Lei n.º 5.452/43) define empregado *“toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”*.

O fato é que os empregados, atuando de forma irregular na empresa, total ou parcialmente, geram passivos trabalhistas que estão ocultos. Num primeiro momento, a empresa está com uma “vantagem financeira”, já que não terá de recolher os impostos de acordo com a legislação, mas, depois, caso seja fiscalizada, provavelmente será autuada, o que poderá gerar multas e sanções pelo descumprimento das leis de trabalho.

Se houver empregados, o empregador é obrigado a cumprir as obrigações trabalhistas e estas são passíveis de fiscalização e multas pelo Ministério do Trabalho. Veja alguns os principais itens (Decreto-Lei 5452/43 e regulamentações):

- a. registro do trabalhador na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Preenchimento e devolução dela ao empregado em até 48 horas;
- b. pagamento da remuneração fixa conforme contrato estabelecido e, também, que esteja em linha com o setor;
- c. recolhimento dos encargos trabalhistas;
- d. concessão de descanso remunerado e férias;
- e. obediência às normas de segurança e medicina do trabalho;
- f. observância das convenções coletivas de trabalho.

Além das penalidades geradas pelo não cumprimento dos itens listados acima, vem-se observando que, ao longo dos anos, os empregados também têm reivindicado indenizações na Justiça do Trabalho, por se sentirem lesados, ou por vários outros motivos.

Os especialistas em Direito do Trabalho alertam que os direitos e obrigações têm início com o anúncio da vaga de emprego e vão até o encerramento do contrato de trabalho. Esses direitos e obrigações podem ser listados em quatro fases: pré-contratual, contratual, vigência do contrato de trabalho e encerramento dele. Em todas essas fases há procedimentos que devem ser formalizados, para que a empresa não fique vulnerável a eventuais reclamações trabalhistas. Caso a empresa não comprove perante a justiça que o procedimento foi cumprido, na maioria das vezes os juízes dão ganho de causa ao demandante, condenando a empresa a pagar indenizações (BASSI, 2015; MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007; MENEGUIN e BUSCARIN, 2008).

Bassi (2015) lista alguns exemplos de reclamações trabalhistas propostas pelos empregados à Justiça do Trabalho: não cumprimento dos termos anunciados na vaga, devolução tardia ou não devolução da carteira de trabalho, definição de horário de trabalho diferente do combinado sem consentimento do empregado, não concessão de férias, horas-extras não remuneradas, dispensa com justa causa sem apoio legal, entre outros.

Apesar de não ser uma regra fiscalizável, vale ressaltar que, além das perdas financeiras causadas pelas multas e as condenações da Justiça do Trabalho, pesam negativamente contra o desempenho econômico-financeiro da empresa a insatisfação e a falta de comprometimento dos empregados, quando esses não têm os seus direitos cumpridos pela empresa, observando-se queda na produtividade daqueles. Também foi observado num estudo

de Fajnzylber, Maloney e Montes-Rojas (2011) que, quando a relação de trabalho é formalizada, o oposto é verdadeiro, ou seja, aumentam a produtividade e o lucro.

2.3.3.3. Formalização Tributária

A formalização tributária refere-se ao cumprimento das normas tributárias do país, que são regidas pelo Sistema Tributário Nacional. De acordo com o CTN-Código Tributário Nacional (Lei 5.172/1966), tributo é *“toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”*.

Há três tipos de tributos: o imposto que tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade do estado; a taxa cujo fato gerador é o exercício regular do poder de polícia, ou a utilização de serviço público e a contribuição de melhoria para cobrir o custo de obras públicas, vinculadas à atividade estatal. Em todos os casos, as pessoas físicas e jurídicas são obrigadas a pagar, a partir do momento da existência do fato gerador.

Os principais tributos incidentes sobre fatos gerados pelas empresas são:

- a. receitas de vendas de produtos e serviços: IPI, ICMS, ISS, PIS/COFINS, Simples Nacional e contribuições previdenciárias;
- b. importações de bens, serviços e tecnologia: II, IPI, PIS, COFINS, ICMS, ISS;
- c. folha de salários - contribuições previdenciárias;
- d. patrimônio - IPTU, IPVA, ITR;
- e. exercício de certas atividades reguladas - Taxa da Anatel;
- f. lucro: IRPJ e CSLL.

A incidência dos tributos sobre os fatos gerados pelas empresas varia em função do setor de atuação, do porte da empresa e regime tributário adotado. Resumidamente, os regimes tributários atuais são: Lucro Real em que o IRPJ e a CSLL são incidentes sobre o lucro real contábil; Lucro Presumido, em que o IRPJ e a CSLL incidem sobre uma presunção do lucro, com base na receita operacional bruta; e o Simples Nacional, em que uma alíquota única incide sobre a receita operacional bruta do período.

É consenso comum que a carga tributária no Brasil é elevada, a legislação é complexa e a operacionalização das regras tributárias tem custo elevado. O resultado disso: micro e pequenas empresas operam na informalidade, descumprem a legislação. Para minimizar esse problema, o governo instituiu o regime tributário Simples Nacional, que engloba oito tributos em uma só alíquota e em uma única guia de recolhimento. O objetivo foi facilitar a operacionalização, reduzir a carga tributária e conter a informalidade nos pequenos negócios. Funcionou, em parte, mas a informalidade ainda é elevada, especialmente em micro e pequenas empresas. Há indícios de que 65% das micro e pequenas empresas sonegam tributos e que a sonegação chega a atingir 25% do seu faturamento (AMARAL *et al.*, 2009).

Por sua vez, órgãos fiscalizadores dos tributos estão mais eficientes, operando com instrumentos avançados que possibilitam detectar a sonegação fiscal. Como exemplo, o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), em geral, é obrigatório para empresas tributadas pelo lucro real e presumido e as empresas são obrigadas a emitir nota fiscal eletrônica (NF-e), exceto o microempreendedor individual (MEI) (Decreto 6.022/2007). É fácil o fisco acessar os registros bancários em contas e em cartões das empresas e dos seus sócios. Imobiliárias, construtoras, incorporadoras e cartórios também informam as diversas operações de comercialização ou locação de imóveis. Havendo divergências nas informações, o órgão arrecadador abre fiscalização detalhada e rigorosa contra o contribuinte (BARBOSA, 2015; TIZIANE, 2011).

Por meio desses mecanismos, é possível fiscalizar e, se for o caso, autuar mais facilmente as empresas que estão sonegando impostos, o que aumenta o risco de perdas financeiras delas. A sonegação fiscal é crime e está previsto na Lei 4.729/65 do Código Tributário Nacional. A pena é de reclusão (2 a 5 anos), além de multa que pode chegar a 225%.

Complementando, não somente as penalidades impostas devem ser avaliadas para a decisão de formalizar o recolhimento de tributos pela empresa. Há outras desvantagens em sonegar tributos: registros e procedimentos de controles internos prejudicados, demonstrações financeiras sem validade ou irreais, falta de clareza e transparência perante possíveis parceiros, investidores e financiadores, entre outras (VITAL, 2016). É aconselhável que o gestor elabore um planejamento tributário, com dados advindos do sistema de planejamento e controle financeiro, considerando as possibilidades de manobras fiscais legais, analise a

projeção do desempenho econômico-financeiro para os próximos anos e, a partir daí, decida se vale a pena correr o risco (BARBOSA, 2015; SANTOS *et al.*, 2016; YAMASHITA, 2005; NASCIMENTO, 2012; TIZIANE, 2011; ZANCHIM, 2015).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipos de Pesquisa

Segundo Gil (2008), pesquisa é um processo formal e sistemático que tem por objetivo principal buscar respostas a problemas levantados, mediante aplicação de procedimentos científicos.

As pesquisas podem ser classificadas, quanto à finalidade, em: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa é considerada exploratória quando o objetivo é desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e ideias para se transformarem em hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. A pesquisa é descritiva quando o objetivo é descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis. A pesquisa explicativa é uma continuação da pesquisa descritiva e tem por objetivo identificar fatores que determinam, ou que explicam, a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2008; COLLIS e HUSSEY, 2005; VERGARA, 2014).

Quanto aos meios para a coleta de dados, a pesquisa pode ser:

- a. bibliográfica - quando é realizada a partir de material disponível para consulta pública;
- b. documental - quando se vale de materiais que não receberam tratamento analítico e não estão disponíveis para consulta pública;
- c. experimental - quando o pesquisador pode selecionar as variáveis, influenciá-las e controlá-las;
- d. *ex post facto* - quando se refere a um fato que já ocorreu. O pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, pois não são manipuláveis;
- e. levantamento de campo (*survey*) - quando há interrogação direta aos participantes, uma investigação empírica;
- f. estudo de caso - quando há um estudo profundo e exaustivo, com um ou poucos objetivos, com o objetivo de aprofundar um assunto

Esta pesquisa é, portanto, descritiva, pois descreve a relação entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro; é bibliográfica já que se utiliza de livros,

artigos de periódicos nacionais e internacionais, teses e dissertações, entrevistas publicadas para dar fundamento teórico ao trabalho. Além disso, utilizaram-se dados primários, quantitativos, coletados por meio de levantamento de campo (*survey*), que foi operacionalizado por meio de entrevistas focalizadas, com o apoio de roteiro estruturado (GIL, 2008).

A entrevista focalizada é livre, porém foca um tema bem específico. É permitido ao entrevistado falar livremente ao entrevistador, mas sem fugir do assunto (GIL, 2008), por isso o roteiro estruturado foi utilizado pelo entrevistador: para não se perder o foco. O *survey* é considerado uma estratégia de pesquisa apropriada a este estudo, pois visa responder questões acerca da distribuição de variáveis e das relações entre as suas características, do modo como acontecem os fenômenos, da maneira como ocorrem e no mesmo ambiente. Permite a obtenção de dados quantitativos, possibilitando várias análises estatísticas, por meio de amostragem, que é o caso deste estudo (GIL, 2008).

Quanto à dimensão temporal, o estudo é transversal, pois ocorreu em dado ponto do tempo: no caso, foi analisada a situação da empresa num determinado ano. Difere dos estudos longitudinais, que acontecem ao longo de determinado período de tempo (HAIR JR, 2009; COLLIS e HUSSEY, 2005).

3.2 População e Amostra

A população da pesquisa são as micro e pequenas empresas brasileiras. Segundo o SEBRAE (2014), em 2013 havia 6,6 milhões delas inscritas no CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica. Isso equivale a 98,5% do total de empresas em operação no país. Para a classificação do porte, foi considerada a classificação com base na receita operacional bruta anual, instituída pelo BNDES-Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2017). Por esse critério, são consideradas micro e pequenas as empresas com faturamento anual de até R\$3,6 milhões (ver Quadro 3).

Participaram do estudo 246 micro empresas, cujos proprietários manifestaram interesse em participar. Foram excluídas 146, cujos dados coletados não foram suficientes ou não validados. Assim, a amostra deste estudo é composta por 100 micro e pequenas empresas,

com receita operacional bruta anual até R\$3,6 milhões, localizadas nos diferentes estados brasileiros, Trata-se, portanto, de uma amostra não-aleatória, intencional (não-probabilística), selecionada por acessibilidade. Os resultados obtidos não podem ser, portanto, generalizados para a população (VERGARA, 2006).

3.3 Modelo Teórico e Desenvolvimento das Hipóteses

Por teoria entende-se o conjunto de técnicas adotadas para a construção de uma realidade. Ela aparece como um molde, um sistema de conceitos e classificação dos fatos. (MARCONI e LAKATOS, 2007). Elas são tentativas de se explicar determinado fenômeno por meio de “variáveis explicativas” que se relacionam sistematicamente (KERLINGER, 1980). Um modelo é a tentativa de reproduzir uma realidade que se deseja reproduzir, para facilitar o entendimento de como serão desenvolvidas as hipóteses e premissas (BOTELHO; ZOUAIN, 2006).

Segundo Gil (2008), hipótese “é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. É uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de devidamente testada”. O seu papel é propor explicações para os fatos, podendo ser a solução para os problemas levantados. São instrumentos poderosos, pois conduzem à verificação empírica, que é a finalidade da pesquisa. Na Figura 4 apresenta-se o modelo teórico do estudo e os conceitos que respaldam o estudo das hipóteses a serem testadas.

Figura 4 – Modelo Teórico do Estudo

Fonte: A Autora.

A seguir apresentam-se as hipóteses de pesquisa.

- a. Hipótese 1: A formalização societária diz respeito às ações entre os proprietários, ou ações do proprietário único, que poderão levar ao bom andamento da sociedade empresarial, pessoa jurídica, para a obtenção da adequada remuneração do capital investido na empresa. Inclui a legalização da sociedade, em se elaborar um contrato social que considera não só as cláusulas básicas, mas também todas aquelas que vão evitar conflitos ou dificuldades no futuro, seja incluindo as pessoas físicas que são realmente as donas do negócio, seja definindo o seu representante legal (ZANCHIM, 2015; DINIZ, 2014). Outra causa de conflitos é a gestão da sociedade. Adicionalmente, os proprietários devem-se reunir com frequência para alinharem os objetivos da sociedade, evitando conflitos nas decisões empresariais (MOREIRA JÚNIOR, 2006; DRUCKER, 1995; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995). Dessa maneira, acredita-se que a formalização da sociedade conduz à formalização da estrutura organizacional da empresa para a gestão eficaz do negócio (MARQUES, 2009; FREZATTI, 2003; WELSCH, 1983).

H1: A formalização societária tem relação positiva e significativa com a formalização gerencial.

- b. Hipótese 2: Com a formalização dos aspectos que podem levar ao bom entendimento e funcionamento da sociedade empresarial, incluindo a definição de objetivos, a legalização da sociedade e redução de conflitos e de riscos de perdas futuras, os sócios podem ser conscientizados, por meio de comunicação feita por contadores, consultores, advogados, instituições de apoio (AAKKO, 2004; MARCHIORI E LOURENÇO, 2012) de que o não cumprimento das obrigações documentais, trabalhistas e tributárias com os órgãos fiscalizadores pode levar a perdas econômico-financeiras e até mesmo à descontinuidade da empresa. Esses riscos podem motivar as micro e pequenas empresas à formalização fiscal (ZANCHIM, 2015; VITAL, 2016; BASSI, 2015; MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007; BARBOSA, 2015).

H2: A formalização societária tem relação positiva e significativa com a formalização fiscal.

- c. Hipótese 3: A disponibilização de estrutura que proporcione meios, ferramentas de apoio e conhecimento para a gestão do negócio poderá conscientizar o gestor sobre a

necessidade de realizar ações que melhorem a produtividade dos empregados, e a necessidade de minimizar riscos. Essas ações poderão aumentar a lucratividade e a geração de caixa da empresa, possibilitando o cumprimento das obrigações com os órgãos fiscalizadores, seja documental, trabalhista, seja tributária (MARQUES, 2009; FREZATTI, 2003; WELSCH, 1983; MIRANDA, 2006; DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; FLEURY e FLEURY, 2001; (ZANCHIM, 2015; VITAL, 2016; BASSI, 2015; MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007; BARBOSA, 2015).

H3: A formalização gerencial tem relação positiva e significativa com a formalização fiscal.

- d. Hipótese 4: O cumprimento das obrigações com órgãos fiscalizadores traz muitos benefícios, como o aumento da produtividade dos colaboradores, obtenção de certidões negativas para participação em licitações e acesso a fontes de financiamento mais baratas, redução da taxa de juros, obtenção de descontos com fornecedores, venda em maior escala para grandes empresas e minimização do risco de multas ou condenações em processos fiscais e jurídicos (DUTRA, 2013; FLEURY e FLEURY, 2001; VITAL, 2016; ZANCHIM, 2015; BASSI, 2015; MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007; BARBOSA, 2015). Tudo isso viabiliza a melhoria do desempenho econômico-financeiro.

H4: A formalização fiscal tem relação positiva e significativa com o desempenho econômico-financeiro.

- e. Hipótese 5: A legalização e gestão da sociedade (propriedade), a fim de minimizar conflitos entre os proprietários e reduzir riscos de perdas operacionais, fiscais ou jurídicas, aumenta a lucratividade e geração de caixa, melhorando o desempenho econômico-financeiro da empresa.

H5: A formalização societária tem relação positiva e significativa com o desempenho econômico-financeiro.

- f. Hipótese 6: A gestão da empresa (do negócio), fundada em pessoas e ferramentas de apoio, propicia a redução de riscos e obtenção de lucro que levam à geração de caixa e melhoria geral no desempenho econômico-financeiro da empresa.

H6: A formalização gerencial tem relação positiva e significativa com o desempenho econômico-financeiro.

- g. Hipótese 7: O objetivo dos proprietários de uma empresa é serem bem remunerados pelo investimento realizado. Assim, com a otimização do desempenho econômico-financeiro, em curto e longo prazos, eles tenderão a manter o investimento, aumentando a expectativa de sobrevivência e perpetuação da empresa (ELKINGTON, 1999; MORAES, 2004; NEELY A. *et al.*, 2002; VENKATRAMN e RAMANUJAM, 1986; COPELAND *et al.*, 2002; DAMODARAN, 2010; EHRHARDT e BRIGHAM, 2012; KOLLER *et al.*, 2010; LEBAS e EUSKE, 2002; MARTELANC *et al.*, 2005; PORTER, 1989; RAPPAPORT, 2001; SOUSA e ALMEIDA, 2006; MARTELANC *et al.*, 2010 entre outros).

H7: O desempenho econômico-financeiro explica a expectativa de sobrevivência das empresas.

3.4 Construção do Instrumento de Pesquisa

Para que os objetivos do estudo fossem cumpridos, buscou-se mapear o estado atual dos três pilares da formalização integral: formalização societária, formalização gerencial e formalização fiscal. Foram também mapeados o desempenho econômico-financeiro e a expectativa de sobrevivência das empresas estudadas.

Para investigar a formalização societária, foi mapeada a situação atual não só da legalização da sociedade (ZANCHIM, 2015), mas também do nível de profissionalização da gestão da sociedade, por meio da proposta para a redução de conflitos (MOREIRA JÚNIOR, 2006; DRUCKER, 1995; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995).

No que diz respeito à situação da formalização gerencial, foi investigada a presença de ferramentas de apoio à gestão. A base conceitual foi o sistema de planejamento e controle proposto (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008; FREZATTI, 2003; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002; WELSCH, 1983). Verificaram-se as evidências sobre a definição de estratégias antecipadas e sobre a elaboração do plano financeiro de longo prazo. Foi necessário averiguar a situação atual dos registros de informações financeiras e a presença de procedimentos de controles financeiros. Foi investigado o nível de competência dos dirigentes

para a gestão empresarial (MIRANDA, 2006; DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; FLEURY e FLEURY, 2001; GERBER, 2011; BITENCOURT, 2005; DURAND, 1998).

O grau de formalização fiscal foi mapeado pela situação atual da documentação básica, do cumprimento de normas trabalhistas e tributárias exigidos pelos órgãos fiscalizadores, nas esferas municipal, estadual e federal (ZANCHIM, 2015; VITAL, 2016; BASSI, 2015; MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007; BARBOSA, 2015).

O desempenho econômico-financeiro foi aferido por meio dos indicadores financeiros tradicionais, com base nos demonstrativos financeiros básicos (PANDIAN e NARENDRAN, 2015; EHRHARDT e BRIGHAM, 2012; ROSS *et al.*, 2015; MARTINS *et al.*, 2012; ASSAF NETO, 2010; MATARZZO, 2010; MÁLAGA, 2009; SOUSA e ALMEIDA, 2006; RAPPAPORT, 2001, entre outros) e por meio de indicadores alternativos como o mapeamento da situação das dívidas da empresa com terceiros e da situação em relação aos processos jurídicos (contencioso): passado, presente e expectativa futura. Estes últimos, no decorrer da entrevista.

Foi mapeado o desempenho econômico-financeiro referente ao ano imediatamente anterior ao da pesquisa (Situação Real). Com base nesses dados, realizou-se uma projeção de resultado tendencial para os próximos três anos (Situação Tendencial) e, depois, a projeção que considera ações estratégicas para a manutenção ou melhoria da situação financeira (Situação Com Ações).

A base conceitual para a elaboração da situação com ações foi o sistema de planejamento e controle financeiro, porém foram aplicadas somente as primeiras etapas, até a elaboração do plano financeiro de longo prazo. Analisou-se a composição do resultado do ano anterior, analisaram-se os ambientes interno e externo e traçou-se nova estratégia. Essa estratégia, considerada como factível pelo dirigente, serviu de base para um rápido plano estratégico que acabou convertido num plano financeiro de longo prazo (FISCHMANN e ALMEIDA, 2011; FREZATTI, 2003; WELSCH, 1983).

Sobre a apuração do lucro, em vez de se utilizar o conceito do LAJIDA (Lucro Antes dos Juros, dos Impostos, da Depreciação e Amortização), com o vocábulo em inglês *EBTIDA*, optou-se pelo cálculo do LAJIDAR (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação),

Amortização e Retirada dos dirigentes. Esse conceito não foi encontrado nas bases de pesquisa, porém esse desdobramento do LAJIDA foi julgado apropriado, pois ele indica o resultado operacional, antes das retiradas, que são um ponto crítico nesse grupo de empresas.

É sabido que o mapeamento de dados financeiros é uma questão delicada nas micro e pequenas empresas. Apesar de ser obrigatória a escrituração fiscal (CFC 1.330/11), o fato é que grande parte desse grupo de empresas ainda não o fazem, ou, se o fazem, os dados não expressam a realidade do negócio. Foi empregada, então, para a apuração dos demonstrativos financeiros, a técnica do balanço perguntado (DE BORTOLI NETO e MARTELANC, 1994 A 1997; MARTELANC, 1998; KASSAI, 2005; BAMPI *et al.*, 2009).

Com base nessa técnica, foram levantados o Demonstrativo do Resultado e o Balanço Patrimonial, em 31 de dezembro do ano imediatamente anterior da realização da entrevista (situação real). Com base nesses demonstrativos foram calculados os indicadores financeiros tradicionais como: lucratividade, rentabilidade dos ativos (ROA), rentabilidade do patrimônio líquido (ROE) e fluxo de caixa livre para os proprietários (FCLp). De posse dos demonstrativos apurados e dos indicadores calculados, efetuou-se uma “conferência”, para se verificar se os valores apurados faziam sentido, contando com a participação do dirigente. Ele, nesse momento, já estava muito interessado em conhecer a real situação financeira da sua empresa. Quando houve inconsistência, os dados foram corrigidos.

Foi mapeada também a expectativa de sobrevivência das empresas. O suporte conceitual está na teoria da utilidade. Segundo essa teoria, as pessoas possuem comportamento racional e as suas escolhas são baseadas na maximização da utilidade dos seus recursos, ou seja, na maximização das riquezas (COPELAND *et al.*, 2005). Os investidores em micro e pequenas empresas têm também objetivos pessoais, o que acaba por interferir nessa decisão (MACHADO *et al.*, 2010). Assim, parte-se do pressuposto de que a expectativa de sobrevivência depende da satisfação do empresário com relação ao desempenho econômico-financeiro da empresa. Para mapear a expectativa de sobrevivência da empresa, foram considerados: o grau de satisfação do empresário sobre o resultado da empresa; a percepção do entrevistador com relação à saúde financeira e sobrevivência da empresa; a idade da empresa; o montante do fluxo de caixa livre para os proprietários e, também, o processo sucessório.

3.5 Coleta de Dados

O grande desafio deste estudo foi convencer os dirigentes a participarem do projeto. Para convencê-los, foi oferecida, gratuitamente, uma consultoria, para mapeamento da situação financeira atual e estimativa dos resultados futuros, além do compromisso de não divulgar os dados da empresa estudada. No começo, eles continuaram resistentes em apresentar os dados reais, no entanto, a partir do momento em que visualizaram os resultados da situação financeira atual (situação real) e, principalmente, quando puderam analisar a projeção tendencial (situação tendencial), ficaram muito interessados e colaboraram bastante. Não lhes foi informado, porém, que o trabalho seria objeto de uma pesquisa sobre os aspectos referentes à formalização e ao desempenho financeiro. Isso, talvez, pudesse mudar o nível das respostas obtidas.

A coleta de dados foi dividida em duas etapas:

- a. coleta de dados não-financeiros, referentes aos pilares da “formalização integral” (societária, gerencial e fiscal), dados sobre situação de dívidas, processos jurídicos (contencioso) e expectativa de sobrevivência. As questões foram avaliadas conforme a escala Likert com notas de 1 a 4. Também foram coletados dados demográficos da empresa com questões abertas ou do tipo sim-não. O roteiro utilizado nas entrevistas está disponível no Apêndice 1;
- b. coleta de dados financeiros, referentes ao “desempenho econômico-financeiro”, com utilização da técnica do balanço perguntado, cujos dados foram tabulados em estrutura montada em planilhas Excel, não apenas para a elaboração dos demonstrativos financeiros e projeções financeiras, mas também para o cálculo dos indicadores econômico-financeiros. A estrutura dos demonstrativos e indicadores utilizada está disponível no Apêndice 2.

A coleta dos dados financeiros e não-financeiros ocorreu simultaneamente. O pesquisador fazia as anotações no roteiro à medida que ia obtendo as respostas. Alguns dados financeiros foram enviados por mensagens eletrônicas (e-mail) e posteriormente inclusos nas planilhas pelo entrevistador. Foram necessários pelo menos quatro encontros entre entrevistador e dirigente, a saber:

1. visita inicial para levantamento de dados não-financeiros e solicitação dos dados financeiros, que eram anotados na hora ou enviados por e-mail posteriormente;
2. discussão da primeira versão do balanço perguntado (situação real) e ajustes de consistência, quando necessário;
3. apresentação da situação tendencial e levantamento de ações estratégicas que pudessem melhorar ou manter o nível de desempenho nos resultados dos próximos anos. O entrevistador também sugeriu ações. Quando acatadas pelo dirigente, foram inclusas no plano (situação com ações);
4. apresentação do novo plano financeiro de longo prazo (situação com ações) e validação final com o dirigente.

Em todos os encontros com o dirigente, o entrevistador coletou dados financeiros e não-financeiros e as respostas eram apontadas no roteiro. No decorrer do processo de entrevistas, quando eram percebidas inconsistências com as respostas obtidas anteriormente, essas questões eram reavaliadas no roteiro. Foram necessários três anos, aproximadamente, para coletar os dados nas 100 empresas.

O entrevistador agradeceu pessoalmente ao dirigente sua participação no projeto. Ressalta-se que foi observado, na quase totalidade dos casos, o interesse do dirigente pelo produto do trabalho de pesquisa: os demonstrativos financeiros, principalmente após a apresentação dos demonstrativos com a situação financeira real da empresa, durante a elaboração da lista de ações estratégicas a serem desenvolvidas e a sua satisfação ao receber o resultado planejado nos cenários real e com ações.

3.6 Operacionalização das Variáveis

O estudo operou em duas dimensões: formalização integral e desempenho econômico-financeiro. A dimensão “formalização integral” é composta pelos fatores societário, gerencial e fiscal e representam as variáveis independentes do estudo. A dimensão “desempenho econômico-financeiro”, composta por indicadores econômico-financeiros, dívidas e processos jurídicos (contencioso), representa a variável dependente. Num segundo momento, o “desempenho econômico-financeiro” tornou-se a variável independente e a “expectativa de sobrevivência”, a variável dependente. A base conceitual, que respalda cada uma das variáveis, é apresentada no item 3.3 (Modelo Teórico e Hipóteses do Estudo).

Nas Tabelas 2, 3 e 4 listam-se as variáveis e indicadores utilizados.

Na Tabela 2 apresenta-se a lista com a composição da variável independente “formalização integral”, refletida em formalização societária, formalização gerencial e formalização fiscal. Essas foram subdivididas em grupos de variáveis e compostas por indicadores. Os indicadores foram obtidos por entrevista e apontados numa escala Likert, com notas de 1 a 4.

Tabela 2 – Variáveis do Modelo de Equações Estruturais
Formalização Integral

Dimensão	Questão	Indicador	Grupo de Variáveis	Base Teórica
Formalização Integral	FS_Formalização Societária			
	FS_LEG1_Contrato social contém cláusulas especiais	LEG_Legalização da Sociedade	Profissionalização da sociedade	
	FS_LEG2_Proprietários donos de fato			
	FS_LEG3_Representante legal definido			
	FS_GES1_Reuniões periódicas entre os sócios (assuntos da propriedade/sociedade)	GES_Gestão da Sociedade		
	FS_GES2_Conflito entre os sócios sobre os objetivos da sociedade			
	FS_GES3_Conflito sobre a escolha do gestor principal			
	FS_GES4_Conflito entre os sócios sobre a gestão da empresa (decisões gerenciais)			
	FS_GES5_Conflito sobre a distribuição dos lucros			
	FG_Formalização Gerencial			
	FG_EPL1_Missão, visão e valores definidos	EPL_Estratégia e Planejamento Financeiro de Longo Prazo	Planejamento e Controle Financeiro	
	FG_EPL2_Objetivos empresariais definidos			
	FG_EPL3_Estratégias empresariais definidas com antecedência			
	FG_EPL4_Ações para conhecer o mercado			
	FG_EPL5_Realização planejamento financeiro de longo prazo			
	FG_EPL6_Ações para conquistar novos clientes			
	FG_EPL7_Qualidade dos produtos e serviços percebida pelos clientes			
	FG_EPL8_Atende clientes no prazo combinado			
	FG_RIF1_Registros suficientes para elaboração do Fluxo de Caixa direto	RIF_Registro da Informação Financeira		
	FG_RIF2_Registros suficientes para elaboração do Demonstrativo do Resultado gerencial			
	FG_RIF3_Registros suficientes para elaboração do Balanço Patrimonial Gerencial			
	FG_RIF4_Sistema utilizado para registros financeiros			
	FG_RIF5_Função do contador			
	FG_RIF6_Elaboração de demonstrativos contábeis fiscais			
	FG_CON1_Elaboração orçamento empresarial (plano curto prazo)			CONTR_Controlo Financeiro
	FG_CON2_Apuração resultado financeiro			
	FG_CON3_Análise de variações (real x orçado)			
	FG_CON4_Toma novas decisões a partir das variações apuradas			
	FG_CON6_Informações da vindas da contabilidade são reais			
	FG_CON7_Possui demonstrativos financeiros contábeis reais.			
	FG_CON7_Possui demonstrativos financeiros contábeis reais.			
	FG_CG1_Grau de escolaridade do gestor principal	CG_Competências Gerenciais	Competências Gerenciais	
	FG_CG2_Nota para a capacidade gerencial do dirigente			
FG_CG3_Retirada para remuneração dirigente adequada (pró-labore)				
FG_CG4_Retirada de lucro adequada (distribuição de lucro)				
FF_Formalização Fiscal				
FF_DOC1_Registro na Junta Comercial (Estado)	DOC_Documentos e Registros	Normas Governos		
FF_DOC2_Registro na Prefeitura (C.C.M ou outro)				
FF_DOC3_Autorização de funcionamento atualizada (alvará de funcionamento/bombeiro)				
FF_TRA1_Registro de empregados (CTPS)	TRA_Trabalhista	Normas trabalhistas		
FF_TRA2_Encargos trabalhistas legais (horas-extras, 13 salário, férias etc)				
FF_TRA3_Empregados gozavam as férias de acordo com legislação trabalhista				
FF_TRA4_Pagamento de horas extras conforme legislação trabalhista				
FF_TRI1_Emissão nota fiscal eletrônica	TRI_Tributária	Normas tributárias		
FF_TRI2_Adequação regime tributário				
FF TRI3 Adequação alíquota impostos sobre as vendas (%formalidade)				

Fonte: A Autora.

Na Tabela 3 apresenta-se a composição da variável dependente “desempenho econômico-financeiro”, distribuída em grupos de variáveis (indicadores econômico-financeiros, situação de dívidas e situação dos processos jurídicos) e estes em indicadores. Os indicadores financeiros foram extraídos dos demonstrativos financeiros apurados com o auxílio da técnica do balanço perguntado. A situação das dívidas e situação dos processos jurídicos foi extraída de dados coletados nas entrevistas, avaliadas com nota 1 a 4 em escala Likert, exceto o indicador DF_DIV5 que também foi extraído dos demonstrativos financeiros.

Tabela 3—Variáveis do Modelo de Equações Estruturais
Desempenho Econômico-Financeiro

Dimensão	Questão	Indicador	Grupo de Variáveis	Base Teórica
Desempenho Econômico-Financeiro		DF_IFR1_Lajidar (%)	IFR_Indicadores Econômico-Financeiros	Desempenho Econômico-Financeiro
		DF_IFR2_Lucratividade (%)		
		DF_IFR3_Retorno sobre os Ativos (ROA)		
		DF_IFR4_Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)		
		DF_IFR5_Fluxo de Caixa Livre Proprietários (% FCL_PROP)		
		DF_IFR6_Fluxo de Caixa Livre Total para Proprietários (% FCL_T_PROP)		
		DF_DIV1_Situação das dívidas com instituições financeiras (bancos e afins)	DIV_Situação de Dívidas com Terceiros	
		DF_DIV2_Situação das dívidas com impostos (governos)		
		DF_DIV3_Situação das dívidas com fornecedores		
		DF_DIV4_Situação das dívidas com pessoas físicas		
		DF_DIV5_% Endividamento (P/PL)		
		DF-CONTE1_Situação processos jurídicos tributarios	CONT_Situação de Processos Jurídicos (Contencioso)	
		DF-CONTE2_Situação processos jurídicos trabalhistas		
		DF-CONTE3_Situação processos jurídicos fornecedores		
		DF-CONTE4_Situação processos jurídicos clientes		
	DF-CONTE5_Situação processos jurídicos entre sócios			

Fonte: A Autora.

Para complementar a análise da variável “desempenho econômico-financeiro”, foi incluída a “expectativa de sobrevivência”. Nesta etapa, essa variável foi considerada dependente da primeira. Os seus indicadores também foram obtidos por entrevista, exceto o “SOB3” que veio dos demonstrativos financeiros apurados (ver Tabela 4).

Tabela 4 – Variáveis do Modelo de Equações Estruturais
Expectativa de Sobrevivência

Dimensão	Questão	Indicador	Grupo de Variáveis	Base Teórica
Expectativa de Sobrevivência		SOB1_Grau de satisfação geral dos proprietários e com relação aos resultados da empresa	SOBR_Expectativa de Sobrevivência	Teoria Utilidade
		SOB2_Estágio do processo sucessório		
		SOB3_% FC TOT para os proprietários		
		SOB4_Tempo de atividade da empresa		
		SOB5_Nota do entrevistador para a saúde financeira e expectativa de sobrevivência		

Fonte: A Autora.

3.7 Forma de Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados foram tratados por técnicas descritivas com a utilização do software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 18*, a saber: média, moda, desvio-padrão, análises de frequência. Foi adotada, também, a técnica multivariada de modelagem de equações estruturais (MEE), com o emprego do *software Smart PLS 2.0 ME*, para a análise das hipóteses H1 a H7. Para identificar se a formalização é uma opção ou uma questão de sobrevivência das MPEs, foi efetuado um teste de diferença de médias, com o *SPSS versão 18*. (COLLIS, HUSSEY, 2005)

Segundo Hair Jr *et al.* (2009), enquanto a estatística univariada considera as variáveis isoladamente, a estatística multivariada contempla técnicas que analisam múltiplas variáveis de uma única vez, trazendo mais riqueza para a análise. Neste estudo, empregou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que é um método de análise multivariada de segunda geração, frequentemente aplicado na pesquisa em administração. Ele combina aspectos da regressão linear múltipla com os da análise de fatores comuns, permitindo análises mais sofisticadas.

O modelo de MEE escolhido para este trabalho é o *Partial Least Squares (PLS)*, ou Mínimos Quadrados Parciais, ou, ainda, *Path Modeling* (modelo de caminhos), ou, resumidamente, *PLS-PM*. Ele se concentra na análise de variância, não exigindo qualquer suposição acerca da normalidade ou distribuição das variáveis. Pode ser operacionalizado pelo *software SmartPLS*, que foi o adotado neste trabalho (WONG, 2013). O PLS realiza a análise de conjuntos de relações entre variáveis, de maneira que a variável dependente numa relação pode ser a variável independente noutra. Analisa os impactos, tanto diretos quanto indiretos, das variáveis independentes sobre as dependentes (SMITH; LANGFIELD-SMITH, 2004).

É um método emergente, de fácil utilização. É intuitivo e possibilita a visualização gráfica. Vem sendo empregado cada vez mais em vários campos do conhecimento em que o número de amostras normalmente é pequeno. Uma das principais vantagens de se utilizar o *PLS-PM* é, exatamente, a sua capacidade de trabalhar amostras menores, cuja recomendação mínima é de 100 casos. Para compensar o problema do tamanho pequeno da amostra e garantir a significância dos parâmetros, deve ser realizada a verificação da importância do

path model (diagrama de caminhos) por meio do teste de hipóteses *t* de *student*, doravante denominado “teste *t*” e servindo-se da técnica de reamostragem *bootstrap* (amostra). Esta técnica gera novas amostras em cada iteração, com reposição aleatória (WONG, 2013; ZWICKER *et al.*, 2008), possibilitando a verificação da significância dos caminhos.

Na Figura 4 apresenta-se um detalhamento do MEE *PLS-PM* que se aplicou para realizar as análises quantitativas das relações entre os constructos deste estudo.

Figura 5 – Modelo de Equações Estruturais *PLS-PM*

SIGLA	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
MEE ↓	Modelagem de Equações Estruturais	Ferramenta de análise variada de segunda geração, que combina aspectos da regressão linear múltipla e da análise de fatores comuns. Combina teoria e dados (construção da teoria). Incorpora variáveis teóricas (não observáveis) e variáveis empíricas (observáveis) na análise. Confronta a teoria com os dados (teste de hipótese). Considera erros de mensuração.
PLS ↓	<i>Partial Least Squares</i>	Método de estimação de modelo estrutura baseado em variâncias
PLS-PM ↓	<i>Partial Least Squares-Path Modeling</i>	Método de estimação PLS aplicado ao modelo de equações estruturais, incluindo <i>path analysis</i>
SmartPLS ↓	<i>Software</i>	É um <i>software</i> para modelagem gráfica de <i>path</i> com variáveis latentes. O método de PLS é utilizado para análises das variáveis latentes.

Fonte: Cintra, 2011 (p.111).

Um MEE envolve os modelos estrutural e de mensuração. Fornece uma forma de examinar empiricamente um modelo teórico incluindo o modelo de mensuração e o modelo estrutural numa só análise.

O modelo de mensuração (HAIR JR *et al.*, 2009) é a maneira de medir as variáveis latentes (constructos). São estabelecidos indicadores com base na teoria, que são observados por meio de coleta de dados em levantamentos do tipo *survey*. Vale lembrar que a própria técnica de coleta pode introduzir “ruídos”, ou erros de mensuração, devido à interpretação e à inexistência de medidas puramente objetivas dos itens (SMITH; LANGFIELD-SMITH, 2004). O modelo estrutural apresenta a relação de dependência entre os constructos,

possibilitando o teste de hipóteses. É representado pelo diagrama de caminhos (*path model*), em que as setas entre os indicadores e constructos mostram a relação entre eles (HAIR JR. *et al.*, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O tratamento de dados nos sistemas estatísticos *SPSS* e *SmartPLS*, utilizando as técnicas estatísticas adequadas, possibilitou resultados para a validação das hipóteses e identificação da atual relação entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro das 100 micro e pequenas empresas investigadas. As variáveis e indicadores utilizados foram apresentados no item 3.6.

4.1. Estatísticas Demográficas

Serão apresentadas aqui as estatísticas demográficas sobre as empresas que compõem a amostra, incluindo: faixa de receita operacional bruta, estado, região, idade, setor, ramo de atividade, regime tributário, lucratividade, quantidade de sócios e escolaridade dos dirigentes.

Com relação ao porte, pelo critério do valor da receita operacional bruta, a amostra é composta por 27 microempresas e 73 pequenas empresas (ver Gráfico 1).

Gráfico 1 – Empresas participantes por porte
Critério receita operacional bruta anual

Fonte: A Autora.

Com relação à receita operacional bruta (faturamento bruto), 71% das empresas faturaram até R\$1.080.000,00 (ver Tabela 5).

Tabela 5 – Número de empresas por faixa de faturamento

Faixa de Faturamento	Número	%
ATÉ 180.000	15	15,0
180.001 a 360.000	12	12,0
360.001 a 540.000	18	18,0
540.001 a 720.000	11	11,0
720.001 a 900.000	9	9,0
900.001 a 1.080.000	6	6,0
1.080.001 a 1.260.000	4	4,0
1.260.001 a 1.440.000	6	6,0
1.440.001 a 1.620.000	3	3,0
1.800.001 a 1.980.000	1	1,0
1.980.001 a 2.160.000	1	1,0
2.160.001 a 2.340.000	1	1,0
2.340.001 a 2.520.000	1	1,0
2.520.001 a 2.700.000	3	3,0
2.700.001 a 2.880.000	2	2,0
3.060.001 a 3.240.000	2	2,0
3.240.001 a 3.420.000	2	2,0
3.420.001 A 3.600.000	3	3,0
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

Houve representantes de praticamente todos Estados, com exceção do Acre, Amazonas, Pernambuco e São Paulo (ver Tabela 6). Não houve empresas interessadas em participar nesses Estados.

Tabela 6 – Número de empresas por região

Região	Número	%
CENTRO-OESTE	13	13,0
NORDESTE	34	34,0
NORTE	17	17,0
SUDESTE	17	17,0
SUL	19	19,0
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

As empresas com até cinco anos em atividade representam 32% e as de seis a dez anos representam 26% (ver Tabela 7).

Tabela 7 – Tempo em atividade (anos)

Anos no Mercado	Número	%
0-05	32	32,0
06-10	26	26,0
11-15	17	17,0
16-20	12	12,0
mais de 20	13	13,0
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

Participaram empresas de todos os setores. Cerca de 50% são empresas de serviços e 31% de comércio. Apenas uma empresa do setor agropecuário se interessou em participar do estudo (ver Tabela 8).

Tabela 8 – Setor de operação

Setor	Número	%
AGROPECUÁRIA	1	1,0
COMÉRCIO	31	31,0
INDÚSTRIA	19	19,0
SERVIÇO	49	49,0
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

Com relação ao ramo de atividade, houve representantes de 19 atividades. As empresas de alimentação foram as que tiveram o maior número de participantes (28%). As empresas do ramo de vestuário (13%), serviços pessoais (11%) e padarias (10%) também representaram parte expressiva da amostra (ver Tabela 9).

Tabela 9 – Ramo de atividade

Ramo de Atividade	Número	%
ALIMENTAÇÃO	28	28,0
ATIVIDADES VETERINÁRIAS	3	3,0
CONFECCÕES	8	8,0
EDUCAÇÃO	1	1,0
EQUIPAMENTOS E SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA	1	1,0
FABRICAÇÃO BEBIDAS ALCÓOLICAS	3	3,0
HOTELARIA	3	3,0
MÁQUINAS E APARELHOS DE USO DOMÉSTICO	1	1,0
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	4	4,0
METALURGIA	2	2,0
MINIMERCADOS E MERCEARIAS	2	2,0
PADARIAS, COMÉRCIO DE LATICÍNIOS E DOCES	10	10,0
PISCICULTURA	1	1,0
REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, MOTOCILETAS	1	1,0
SERVIÇO DE INFORMAÇÃO (INTERNET)	4	4,0
SERVIÇOS DIAGNÓSTICOS	3	3,0
SERVIÇOS PESSOAIS	11	11,0
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1	1,0
VESTUÁRIO	13	13,0
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

O regime tributário predominante é o Simples Nacional (86%). Também participaram microempreendedores individuais (MEI) e empresas no lucro presumido (ver Tabela 10).

Tabela 10 – Regime tributário adotado

Regime Tributário	Número	%
Simples Nacional	86	86,0
MEI	7	7,0
Lucro Presumido	7	7,0
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

Quanto ao número de sócios do negócio, mais da metade das empresas (57%) pertence a um único dono ou nelas existe também um sócio pró-forma (ver Tabela 11).

Tabela 11 – Número de sócios

Número de Sócios	Quantidade	%
1 (único dono)	32	32,0
1 (único dono + sócio pró-forma)	25	25,0
2 (dois) sócios de fato	33	33,0
3 (três) ou mais sócios	10	10,0
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

4.2. Estatísticas Descritivas

O roteiro de entrevistas é composto de três assuntos principais: formalização integral, desempenho econômico-financeiro e expectativa de sobrevivência. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas focalizadas, em que o entrevistador deixou o dirigente falar sobre o assunto e, de acordo com sua percepção, foi atribuindo notas entre 1 e 4, utilizando uma escala Likert. A nota 4 foi atribuída para o maior nível de formalização e a nota 1 para o menor nível. No decorrer do processo de entrevistas e elaboração das demonstrações financeiras, o entrevistador corrigia as notas, caso fosse alterada a percepção sobre o nível de formalização para determinada questão. O roteiro de cada empresa, com as notas recebidas, foi finalizado somente após encerramento do levantamento e análise em cada uma das empresas, até que o entrevistador tivesse total segurança sobre as notas concedidas.

Nas Tabelas 12 a 19 apresenta-se um compilado com as questões levantadas e as estatísticas descritivas para cada uma delas. Foram separadas em cada grupo de variáveis das dimensões: formalização integral (formalização societária, formalização gerencial e formalização fiscal), desempenho econômico-financeiro e expectativa de sobrevivência.

Na Tabela 12 apresentam-se as estatísticas descritivas para o grupo de variáveis da formalização societária. Os itens que mais se destacaram foram:

- 1) contrato social - ainda não havia sido registrado em 10% das empresas; 89% delas possuíam o contrato, mas com o modelo básico, estando expostas ao risco de processos jurídicos, devido a conflitos entre as partes;
- 2) reuniões periódicas, para tratar de assuntos da sociedade - não ocorriam em 18% das empresas e outras 37% realizavam-nas poucas vezes. Em empresas menores, esse

tipo de reunião é importante para alinhamento dos objetivos da sociedade e da empresa;

3) conflitos entre os sócios - em todos os tipos listados, esses conflitos às vezes existiam, principalmente nas discussões sobre os objetivos da sociedade (29%) e nas decisões gerenciais para a empresa (37%).

Tabela 12 – Indicadores de formalização Societária

Indicador / Descrição	Frequência (%)				Descritivas		
	1	2	3	4	média	moda	desvio
FS LEG1 Contrato social contém cláusulas especiais	10	89	0	1	1,90	2	0,41
FS LEG2 Proprietários donos de fato	5	0	0	95	3,81	4	0,76
FS LEG3 Representante legal definido	12	0	6	82	3,54	4	1,05
FS GES1 Reuniões periódicas entre os sócios (assuntos da propriedade/sociedade)	18	37	4	41	2,64	4	1,21
FS GES2 Conflito entre os sócios sobre os objetivos da sociedade	3	5	29	63	3,48	4	0,81
FS GES3 Conflito sobre a escolha do gestor principal	2	1	14	83	3,74	4	0,68
FS GES4 Conflito entre os sócios sobre a gestão da empresa (decisões gerenciais)	4	4	37	55	3,39	4	0,83
FS GES5 Conflito sobre a distribuição dos lucros	3	3	15	79	3,62	4	0,85

Fonte: A Autora.

No que se refere aos indicadores de formalização gerencial, observa-se que, com relação à estratégia e planejamento de longo prazo, as empresas têm muitos pontos a serem trabalhados para ganhar competitividade:

- 1) em 65%, a missão, visão e valores não estavam bem definidos;
- 2) em 81% dos casos, o objetivo da sociedade era pouco tratado ou somente às vezes;
- 3) sobre as estratégias, 68% nunca ou pouco as definiam com antecedência;
- 4) mais da metade das empresas (56%) ou não elaboravam, ou pouco elaboravam o planejamento financeiro de longo prazo (ver Tabela 13).

O registro de informações financeiras e o controle também eram precários na maioria das empresas:

- 5) em 61% delas, a função do contador era somente a de apuração de impostos e elaboração da folha de pagamento;
- 6) 33% das empresas faziam o registro dos dados financeiros manualmente (no caderninho) ou o registro era feito pelo escritório de contabilidade;
- 7) a contabilidade não elaborava os demonstrativos oficiais em 48% das empresas e, em 17% delas, eram elaborados somente às vezes;
- 8) no entanto, em 97% dos casos, os dados vindos da contabilidade não eram reais (ver Tabela 13).

A maioria das empresas analisadas não dispunha de condições para realizar o controle financeiro de maneira adequada:

9) 74% não elaboravam orçamento empresarial, 72% não apuravam o resultado financeiro, evidenciando, assim, que poucas empresas podiam contar com informação financeira de qualidade para a tomada de decisão (ver Tabela 13).

Com relação às competências gerenciais:

10) 60% das empresas eram dirigidas por pessoas com graduação ou pós-graduação; 32% possuíam apenas o ensino médio; 91% dos gestores foram avaliados com notas entre 2 e 3, evidenciando que a maioria ainda poderia buscar mais conhecimentos sobre gestão empresarial;

11) em 39% dos casos, a retirada dos sócios não estava adequada às condições financeiras da empresa. Seus sócios retiravam valores acima da capacidade da empresa (ver Tabela 13).

Tabela 13 – Indicadores de formalização gerencial

Indicador / Descrição	Frequência (%)				Descritivas		
	1	2	3	4	média	moda	desvio
FG EPL1 Missão, visão e valores definidos	31	34	17	18	2,20	2	1,10
FG EPL2 Objetivos empresariais definidos	32	49	12	7	1,92	2	0,87
FG EPL3 Estratégias empresariais definidas com antecedência	15	53	19	13	2,30	2	0,88
FG EPL4 Ações para conhecer o mercado	13	41	35	11	2,44	2	0,86
FG EPL5 Realização planejamento financeiro de longo prazo	29	27	34	10	2,25	3	0,99
FG EPL6 Ações para conquistar novos clientes	5	34	46	15	2,71	3	0,78
FG EPL7 Qualidade dos produtos e serviços percebida pelos clientes	0	5	19	76	3,71	4	0,56
FG EPL8 Atende clientes no prazo combinado	0	8	26	66	3,58	4	0,64
FG RIF1 Registros suficientes para elaboração do Fluxo de Caixa direto	9	46	26	19	2,53	2	0,94
FG RIF2 Registros suficientes para elaboração do Demonstrativo do Resultado gerencial	8	50	26	16	2,46	2	0,93
FG RIF3 Registros suficientes para elaboração do Balanço Patrimonial Gerencial	26	50	14	10	2,06	2	0,92
FG RIF4 Sistema utilizado para registros financeiros	33	49	18	0	1,85	2	0,70
FG RIF5 Função do contador	6	61	3	30	2,55	2	1,02
FG RIF6 Contabilidade elabora demonstrativos contábeis oficiais	48	17	10	25	2,12	1	1,26
FG CON1 Elaboração orçamento empresarial (plano curto prazo)	74	18	8	0	1,34	1	0,62
FG CON2 Apuração resultado financeiro	72	15	9	4	2,47	2	0,83
FG CON3 Análise de variações (real x orçado)	37	38	17	8	1,45	1	0,82
FG CON4 Toma novas decisões a partir das variações apuradas	11	42	36	11	1,96	2	0,93
FG CON6 Informações da contabilidade são reais	97	0	0	3	1,08	1	0,53
FG CON7 Possui demonstrativos financeiros contábeis reais.	62	17	19	2	1,60	1	0,88
FG CG1 Grau de escolaridade do gestor principal	32	8	38	22	2,47	3,00	1,18
FG CG2 Nota para a capacidade gerencial do dirigente	0	35	56	9	2,71	3,00	0,67
FG CG3 Retirada para remuneração dirigente adequada (pró-labore)	39	0	0	61	2,83	4,00	1,47
FG CG4 Retirada de lucro adequada (distribuição de lucro)	5	0	0	95	3,85	4,00	0,66

Fonte: A Autora.

No que tange à formalização fiscal, foi observado que várias empresas ainda estão operando em situação de risco fiscal. Se forem fiscalizadas, haverá grande possibilidade de serem autuadas. Vale destacar que:

- 1) em 47% das empresas os empregados não são registrados corretamente;
- 2) a emissão de nota fiscal eletrônica, que é obrigatória para todas as empresas, exceto MEI, não é realizada em 39% das empresas pesquisadas;
- 3) em 74% dos casos, a alíquota de tributos não estava adequada ao faturamento real (ver Tabela 14).

Tabela 14 – Indicadores de formalização fiscal

Indicador / Descrição	Frequência (%)				Descritivas		
	1	2	3	4	média	moda	desvio
FF_DOC1 Registro na Junta Comercial (Estado)	2	0	0	98	3,86	4,00	0,70
FF_DOC2 Registro na Prefeitura (C.C.M ou outro)	4	0	0	96	3,80	4,00	0,80
FF_DOC3 Autorização de funcionamento atualizada (alvará de funcionamento/bombeiro)	3	0	0	97	3,83	4,00	0,75
FF_TRA1 Registro de empregados (CTPS)	9	3	35	53	3,28	4,00	0,96
FF_TRA2 Encargos trabalhistas legais (horas-extras, 13 salário, férias etc)	7	4	24	65	3,43	4,00	0,93
FF_TRA3 Empregados gozavam as férias de acordo com legislação trabalhista	5	4	23	68	3,50	4,00	0,87
FF_TRA4 Pagamento de horas extras conforme legislação trabalhista	11	9	15	65	3,30	4,00	1,09
FF_TRI1 Emissão nota fiscal eletrônica	39	0	0	61	2,75	4,00	1,51
FF_TRI2 Adequação regime tributário	2	0	19	79	3,71	4,00	0,67
FF_TRI3 Adequação alíquota impostos sobre as vendas (%formalidade)	21	22	31	26	2,62	3,00	1,09

Fonte: A Autora.

Ainda sobre a formalização fiscal, importante ressaltar que as empresas que operam na informalidade correm o risco de serem fiscalizadas e autuadas, incorrendo em perdas financeiras. Com relação àquelas que não estão com as regras trabalhistas totalmente formalizadas, podem, além do risco de fiscalização, não obter a produtividade que desejam de seus empregados, por estes não estarem com o registro em dia. As empresas que não estão operando com alíquotas adequadas, não declarando todo o seu faturamento, também perdem porque os valores informados nos demonstrativos contábeis estarão abaixo da realidade operacional da empresa e poderão dificultar a obtenção de empréstimos de fontes de baixo custo.

Na Tabela 15 é apresentado um resumo com os resultados dos indicadores de desempenho econômico-financeiro. Os indicadores financeiros foram extraídos diretamente dos demonstrativos financeiros elaborados e não receberam nota de 1 a 4. Nas Tabelas 16 e

17 apresentam-se a lucratividade e o fluxo de caixa total livre para os proprietários das empresas pesquisadas.

Tabela 15 – Indicadores de desempenho econômico-financeiro

Indicador / Descrição	Frequência (%)				Descritivas		
	1	2	3	4	média	moda	desvio
DF IFR1 Lajidar (%)	dados extraídos dos demonstrativos financeiros						
DF IFR2 Lucratividade (%)	dados extraídos dos demonstrativos financeiros						
DF IFR3 Retorno sobre os Ativos (ROA)	dados extraídos dos demonstrativos financeiros						
DF IFR4 Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	dados extraídos dos demonstrativos financeiros						
DF IFR5 Fluxo de Caixa Livre Proprietários (% FCL PROP)	dados extraídos dos demonstrativos financeiros						
DF IFR6 Fluxo de Caixa Livre Total para Proprietários (% FCL T PROP)	dados extraídos dos demonstrativos financeiros						
DF DIV1 Situação das dívidas com instituições financeiras (bancos e afins)	2	10	52	36	3,16	3,00	0,84
DF DIV2 Situação das dívidas com impostos (governos)	0	13	31	56	3,31	4,00	0,92
DF DIV3 Situação das dívidas com fornecedores	1	9	46	44	3,27	3,00	0,83
DF DIV4 Situação das dívidas com pessoas físicas	2	7	15	76	3,57	4,00	0,87
DF DIV5 % Endividamento (P/PL)	dados extraídos dos demonstrativos financeiros						
DF-CONTE1 Situação processos jurídicos tributários	1	0	1	98	3,92	4,00	0,51
DF-CONTE2 Situação processos jurídicos trabalhistas	15	0	1	84	3,50	4,00	1,13
DF-CONTE3 Situação processos jurídicos fornecedores	0	0	2	98	3,94	4,00	0,42
DF-CONTE4 Situação processos jurídicos clientes	2	0	0	98	3,90	4,00	0,58
DF-CONTE5 Situação processos jurídicos entre sócios	0	0	1	99	3,99	4,00	0,10

Fonte: A Autora.

A Tabela 16 apresenta a lucratividade das empresas analisadas, no ano imediatamente anterior à pesquisa. A maioria das empresas (53%) operou com lucratividade acima de 5%. No entanto outras 26 (26%) encerraram o ano com prejuízo. O número de empresas com prejuízo é preocupante visto que representa um terço do total. Ainda assim, mesmo as que registram lucratividade abaixo de 10% preocupam, pois do lucro líquido apurado ainda são deduzidos eventuais investimentos ou amortização de dívidas.

A apuração do lucro líquido, utilizado para o cálculo da lucratividade, já contou com redução das retiradas para a remuneração dos dirigentes pelo trabalho realizado na empresa. O valor da remuneração foi estimado com base na realidade de mercado (salário e encargos para um gestor geral) na região onde cada empresa estava instalada. Caso o dirigente tenha retirado um valor acima desse, foi incluso na linha retirada de lucro e considerado na apuração da geração de caixa no período. Ver estrutura de demonstração do resultado no Apêndice 2.

Tabela 16 – Lucratividade

Lucratividade (%)	Número	%
Acima de 20%	15	15%
Entre 20% e 10%	28	28%
Entre 10% e 5%	10	10%
Entre 5% e 0%	21	21%
Entre 0% e -10%	17	17%
Entre -10% e 50%	8	8%
Abaixo de -50%	1	1%
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

A Tabela 17 traz o percentual do fluxo de caixa total livre para os proprietários (ou sócios) (FCTLp) com relação à receita operacional bruta. O FCTLp é calculado partindo-se do lucro líquido apurado no período e deduzindo investimentos realizados, amortização de dívidas, variação da necessidade de giro, entre outros. Foi incluída de volta a remuneração dos dirigentes, deduzida anteriormente para o cálculo do lucro líquido. No caso de micro e pequenas empresas é interessante fazer este ajuste para apurar o fluxo total livre para os proprietários, independente do que foi retirado como remuneração pelo trabalho ou como distribuição de lucro. Isso porque costuma haver dúvidas no valor a ser considerado como remuneração.

Tabela 17 – Fluxo de Caixa Total Livre para os Proprietários (FCTLp)

FCT p/ Proprietários (%)	Número	(%)
Positiva acima de 20%	4	4%
Positiva entre 10% e 20%	11	11%
positiva entre 0% e 10%	20	20%
negativa entre -10% e -0%	25	25%
negativa entre -50% e -10%	33	33%
negativa abaixo de -50%	7	7%
Total Geral	100	100%

Fonte: A Autora.

O resultado encontrado também foi preocupante visto que 65% das empresas apresentaram com o FCTLp negativo após a amortização de empréstimos e pagamento de investimentos, demonstrando vulnerabilidade financeira, que pode ter sido causada por dificuldades operacionais ou mercadológicas. Outras 35 empresas geraram caixa positivo para os proprietários.

Na Tabela 18, apresenta-se o nível do endividamento das empresas, obtido pela divisão entre o passivo total pelo patrimônio líquido total (P/PL). É possível observar que 18% das empresas não possuíam dívidas, porém 44% delas estavam com dívidas de até 25% do patrimônio líquido levantado. Em 13%, o passivo total era superior ao patrimônio líquido.

Tabela 18 – Endividamento (P/PL)

Endividamento (P/PL)	Número	(%)
Sem dívida	18	18%
entre 0% e 25% do PL	44	44%
Entre 20% e 50% do PL	8	8%
Entre 50% e 75% do PL	8	8%
Entre 75% e 100% do PL	9	9%
Acima de 100% do PL	13	13%
Total	100	100%

Fonte: A Autora.

Para mapear como estava a empresa com relação à exposição a processos judiciais, foi questionada a situação nos cinco anos anteriores à pesquisa realizada. Na grande maioria das empresas, em aproximadamente 85%, não houve processos tributários, trabalhistas, com fornecedores, clientes ou sócios nos últimos anos. Vale destacar que 15% delas foram condenadas em processos trabalhistas nesse período (ver Tabela 15).

Sobre a expectativa de sobrevivência da empresa, observou que:

1) 3% declararam estar insatisfeitos com a empresa e pretendiam encerrar as atividades em breve; 27% estavam insatisfeitos, mas ainda acreditavam no negócio; a maioria (63 dirigentes) estavam satisfeitos, mas acreditavam que os resultados poderiam ser melhorados. Apenas sete empresários se declararam muito satisfeitos;

2) 51% das empresas nunca pensaram em fazer o processo de sucessão;

3) sobre o fluxo de caixa total gerado para os proprietários, somente 25 geravam caixa acima 5% da receita operacional bruta para os proprietários; 24 empresas estavam no mercado há mais de 15 anos, 32 havia menos de cinco anos;

4) no final do trabalho de pesquisa, o entrevistador fez a sua avaliação, pontuando a situação financeira tendencial e com ações, condições de mercado. Nesse quesito, 63% das empresas estavam com boa situação financeira e, seguindo recomendações estratégicas e operacionais, poderão melhorar. Outras 30 empresas, em situação financeira difícil, com ações de melhoria poderão sobreviver (ver Tabela 19).

Tabela 19 – Indicadores da expectativa de sobrevivência

Indicador / Descrição	Frequência (%)				Descritivas		
	1	2	3	4	média	moda	desvio
SOB1_Grau de satisfação geral dos proprietários e com relação aos resultados da empresa	3	27	63	7	2,71	3,00	0,69
SOB2_Estágio do processo sucessório	51	0	36	13	2,10	1,00	1,19
SOB3_% FC TOT para os proprietários	25	25	25	25	2,50	1,00	1,12
SOB4_Tempo de atividade da empresa	32	29	15	24	2,31	1,00	1,16
SOB5_Nota do entrevistador para a saúde financeira e expectativa de sobrevivência	3	30	63	4	2,62	3,00	0,71

Fonte: A Autora.

4.3. Resultados Estatísticos do Modelo de Equações Estruturais

Neste trabalho também utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais *PLS-PM* (*partial least squares path modeling*). Essa técnica recomenda que a análise dos resultados deve acontecer em dois momentos: análise do modelo de mensuração e análise do modelo estrutural, discutidos no item 3.6. Assim, no primeiro momento, foram medidas as variáveis latentes (constructos) por meio do estabelecimento de indicadores, com base na teoria que respalda o conceito e nos dados coletados nas empresas pesquisadas, criando, assim, o modelo de mensuração. O modelo estrutural, por meio do diagrama de caminhos, mostrou a relação entre as variáveis analisadas.

A base de dados da pesquisa foi preparada em planilha eletrônica do *software Excel*, e transportada para o *software* estatístico escolhido: *SmartPLS*. Participaram do estudo 100 empresas e não houve *missing value*. Os dados de todas elas foram considerados na análise. O modelo com cinco versões calculadas no *SmartPLS* (*PLS e Bootstrapping*). As versões com o modelo original, ajustado com *bootstrapping* e considerando as demonstrações econômico-financeiras no cenário tendencial, estão disponíveis nos Apêndices 3 a 7. No Quadro 4, listam-se os valores estatísticos de referência que guiaram as análises, bem como os nomes dos autores que respaldam as afirmações.

Quadro 4 – Valores estatísticos desejáveis

Estatística	Descrição	Significado	Valor adequado	Fonte
Carga Fatorial	Coeficiente do modelo de mensuração	Indica o grau de aderência do indicador à variável latente, i.e., um meio de medir a validade do construto. Cargas baixas sugerem a retirada do modelo.	> 0,5 mínimo e > 0,7 idealmente, mas deve ser considerado juntamente com a AVE para não haver prejuízo da validade de conteúdo.	Hair Jr. <i>et al.</i> (2009)
AVE	<i>Average variance extracted</i> ou variância média extraída	Indica o quanto da variância dos indicadores é explicada pela variável latente. É uma medida de validade convergente.	> 0,5	Hair Jr. <i>et al.</i> (2009)
CC	Confiabilidade composta	Indica a consistência interna das variáveis dos construtos, i. e., a convergência ou consistência interna.	> 0,7	Hair Jr. <i>et al.</i> (2009)
R²	Coeficiente de determinação	Total da variância da variável dependente explicada por mudanças nas variáveis independentes.	2% - baixo; 13% médio; 26% alto. Valores sugeridos para ciências sociais.	Cohen (1977)
Validade discriminante	Validade	Os indicadores mostram maior poder de explicação na sua VL que nas outras do modelo.	Correlação entre as variáveis latentes deve ser menor que a raiz quadrada da AVE.	Fornell e Larcker (1981)
Test <i>t</i> de significância via <i>bootstrap</i>	Significância	A significância estatística avalia se a relação entre duas variáveis é verdadeira e não se deve a evento aleatório ou erro.	Valor teste <i>t</i> > 1,96	Hair Jr. <i>et al.</i> (2005)

Fonte: Cintra, 2011 (p.124).

Após a carga dos dados no *software*, a estrutura foi criada e o modelo rodado na versão original (ver Apêndice 3), contendo todos os indicadores e usando algoritmo *PLS*. Com o modelo rodado, o primeiro passo foi analisar o modelo de mensuração que consiste em realizar a avaliação das variáveis de primeira ordem (grupo de variáveis) para verificar se as cargas fatoriais de cada indicador estavam de acordo com os valores referência do Quadro 4. Em seguida, cada um dos indicadores que apresentasse cargas fatoriais abaixo do sugerido (mínimo 0,5) foi retirado, um por vez, e a rodagem foi repetindo-se para cada uma das retiradas. Com a análise de cargas, foi avaliada a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade (CC) de cada um dos indicadores. As variáveis que apresentaram AVE acima de 0,5 e com confiabilidade (CC) acima de 0,7 apontaram que o modelo estava conseguindo medir a variável.

No Quadro 5 mostram-se cargas obtidas na rodagem do modelo *PLS* original, disponível no Apêndice 3, antes da retirada dos indicadores com cargas inferiores. É possível

observar que algumas variáveis apresentaram cargas fora dos valores de referência, necessitando de ajustes.

Quadro 5 – Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC)

Modelo original

Variáveis	AVE	CC
Formalização Societária		
FS_Gestão da Sociedade	0,6963	0,9181
FS_Legalização da Sociedade	0,4525	0,7104
Formalização Gerencial		
FG_Estratégia e Planejamento	0,3584	0,801
FG_Registro da Informação Financeira	0,5763	0,8868
FG_Controlar Financeiro	0,3941	0,7777
FG_Competências Gerenciais	0,3491	0,4259
Formalização Fiscal		
FF_Documental	0,8247	0,9338
FF_Trabalhista	0,7523	0,9234
FF_Tributária	0,426	0,6512
Desempenho Econômico-Financeiro		
DF_Indicadores Financeiros	0,5704	0,8859
DF_Situação de Dívidas	0,532	0,8055
DF_Situação Contencioso	0,4682	0,7765
Expectativa de Sobrevivência	0,3285	0,6658

Fonte: A Autora.

Após a rodagem do modelo ajustado, a análise das cargas fatoriais foi refeita, e recalculadas a variância média extraída (AVE) e a confiabilidade (CC), cujas cargas estão apresentadas no Quadro 6. É possível notar que a maioria das variáveis latentes apresenta a confiabilidade necessária para o estudo no modelo ajustado. As variáveis latentes FS_Gestão da Sociedade e FG_Estratégia e Planejamento de Longo Prazo apresentam, porém, valores discretamente abaixo do desejado e ensejam pesquisas futuras, quando podem ser inclusos mais indicadores em cada grupo. O modelo PLS ajustado está disponível no Apêndice 4.

Quadro 6 – Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC)**Modelo ajustado**

Variáveis	AVE	CC
Formalização Societária		
FS_Gestão da Sociedade	0,4525	0,7104
FS_Legalização da Sociedade	0,6963	0,9181
Formalização Gerencial		
FG_Estratégia e Planejamento	0,4621	0,8364
FG_Registro da Informação Financeira	0,5764	0,8868
FG_Controlar Financeiro	0,5706	0,8402
FG_Competências Gerenciais	0,6707	0,8018
Formalização Fiscal		
FF_Documental	0,8247	0,9338
FF_Trabalhista	0,7523	0,9234
FF_Tributária	0,6176	0,7611
Desempenho Econômico-Financeiro		
DF_Indicadores Financeiros	0,5704	0,8859
DF_Situação de Dívidas	0,6628	0,8871
DF_Situação Contencioso	0,7587	0,9032
Expectativa de Sobrevivência	0,7152	0,8324

Fonte: A Autora.

Como o modelo de mensuração foi analisado e validado, parte-se para a avaliação do modelo estrutural, ou seja, a relação entre os constructos, que leva ao modelo conceitual e, em seguida, às hipóteses de pesquisa. Na fase de validação do modelo estrutural, a base para as análises são coeficientes estruturais, utilizados para verificar se a relação entre as variáveis é positiva ou negativa, as significâncias por meio do teste *t* (via *bootstrapping*) e, também, os coeficientes de determinação (R^2), que mostram o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes.

Sobre os coeficientes estruturais (*path coefficients*), eles são utilizados para verificar a relação entre as variáveis latentes. Não há valores de referência, o importante é que o sinal esteja coerente com a hipótese. Se positivo a relação é positiva, se negativo a relação é negativa. O que define se a relação é significativa no modelo de equações estruturais é o *test t de student* que é realizado na rodagem *bootstrapping* do modelo (COHEN *et al.*, 2003; VINZI *et al.*, 2010).

A análise tem início na variável dependente ‘desempenho econômico-financeiro’ que recebe *inputs* das variáveis ‘formalização societária’, ‘formalização gerencial’ e ‘formalização fiscal’.

- a) Na relação da variável desempenho econômico-financeiro com a formalização societária o coeficiente estrutural foi de 0,120 e o teste t de 0,854, mostrando que existe uma relação positiva entre essas variáveis, porém não significativa.
- b) Na relação da variável desempenho econômico-financeiro com a formalização gerencial o coeficiente estrutural foi de -0,046 e o teste t de 0,528, mostrando que existe uma relação negativa entre essas variáveis e não significativa.
- c) Na relação da variável desempenho econômico-financeiro com a formalização fiscal o coeficiente estrutural foi de 0,410 e o teste t de 2,059, mostrando que existe uma relação positiva e significativa.

O desempenho econômico-financeiro foi explicado pelas variáveis ‘formalização societária’, ‘formalização gerencial’ e ‘formalização fiscal, apresentando R^2 (coeficiente de determinação) de 21,0%. Esse percentual é considerado médio para pesquisas em ciência sociais (COHEN *et al.*, 2003), indicando que ainda há outros fatores a serem considerados no modelo, que podem ser objetivos de novos estudos.

Apesar de não mostrar relação significativa entre o desempenho econômico-financeiro e a formalização societária e esse com a formalização gerencial, buscou-se verificar se essas variáveis poderiam ter relação indireta com o desempenho econômico-financeiro. Para isso, foram analisadas as relações entre:

- d) a formalização societária e a formalização fiscal, que apresentou coeficiente estrutural de 0,344 (positivo) e o teste t de 1,497, mostrando que existe uma relação positiva entre essas variáveis, porém não significativa;
- e) a formalização societária e a formalização gerencial, que apresentou coeficiente estrutural de 0,321(positivo) e o teste t de 2,809, mostrando que existe uma relação positiva e significativa entre elas;
- f) a formalização gerencial e a formalização fiscal, que apresentou coeficiente estrutural de 0,234 (positivo) e o teste t de 3,035, mostrando que existe uma relação positiva e significativa entre elas.

Deste modo, há uma relação direta entre a formalização societária e a formalização gerencial desta última com a formalização fiscal, e da formalização fiscal com o desempenho econômico-financeiro. Está, portanto, comprovado que há uma relação, mesmo que indireta,

entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro das empresas pesquisadas.

O próximo passo foi analisar a variável dependente ‘expectativa de sobrevivência’, explicada pelo ‘desempenho econômico-financeiro’. O coeficiente de determinação R^2 é de 42,3%, considerado alto para as ciências sociais (COHEN *et al.*, 2003). O desempenho econômico-financeiro apresenta-se como uma influência positiva para explicar a expectativa de sobrevivência, pois o coeficiente estrutural é positivo (0,650). Além disso, em rodagem *bootstrapping*, esta variável também mostrou significância estatística (teste $t = 9,274$). Assim, pode ser comprovado que há uma relação direta, positiva e significativa entre o desempenho econômico-financeiro e a expectativa de sobrevivência para o grupo de empresas aqui analisadas.

Na Figura 6, resume-se a relação existente entre a formalização integral, o desempenho econômico-financeiro e a expectativa de sobrevivência.

Figura 6 – A relação da formalização integral, desempenho econômico-financeiro e a expectativa de sobrevivência – Situação Real

Fonte: A Autora.

Para cumprir o objetivo específico de verificar se a expectativa de melhor desempenho financeiro estimularia os empresários a formalizar a empresa, foi realizada outra rodagem no *SmartPLS*, disponível no Apêndice 6. Foram retirados os grupos de variáveis do desempenho econômico-financeiro (DEF_IFR, DEF_DIV E DEF_CONT), em que o grupo de indicadores econômico-financeiros que compõem o DEF_IFR é formado por dados realizados no exercício imediatamente anterior à realização da pesquisa. No lugar deles, foi incluso o grupo DEF_TEND, que contém indicadores do desempenho econômico-financeiro estimados para o final dos próximos três anos, num cenário em que os níveis de formalização, seja societária, gerencial ou fiscal, são os mesmos. Ou seja, foi feita uma avaliação do modelo para verificar a relação entre o nível de gestão atual, nos mesmos termos da rodagem ajustada anterior, com a expectativa de verificar os resultados tendenciais no final do terceiro ano após a pesquisa.

Quadro 7 – Variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CC)
Modelo ajustado considerando, desempenho econômico-financeiro com situação
tendencial

Variáveis	AVE	CC
Formalização Societária		
FS_Gestão da Sociedade	0,4526	0,7107
FS_Legalização da Sociedade	0,6963	0,9181
Formalização Gerencial		
FG_Estratégia e Planejamento	0,4621	0,8364
FG_Registro da Informação Financeira	0,5763	0,8868
FG_Controlo Financeiro	0,5706	0,8402
FG_Competências Gerenciais	0,6707	0,8019
Formalização Fiscal		
FF_Documental	0,8247	0,9338
FF_Trabalhista	0,7523	0,9234
FF_Tributária	0,618	0,7616
Desempenho Econômico-Financeiro-Situação Tendencial	0,6038	0,8146
Expectativa de Sobrevivência	0,6966	0,8171

Fonte: A Autora.

O modelo de mensuração foi validado nos mesmos termos do modelo ajustado, quando foi utilizada a variável DEF_REAL, porém, alterando esta para a variável DEF_TEND. Os indicadores AVE e CC estão apresentados no Quadro 7. O modelo estrutural, também foi validado, via *bootstrapping*, nos mesmos termos do modelo anterior. No caso do novo modelo, há uma relação direta, positiva e significativa entre a formalização societária e a formalização gerencial (teste $t = 2,567$), e, também, entre a formalização

gerencial e a formalização fiscal (teste $t = 3,083$). Não foi confirmada, no entanto a relação da formalização fiscal diretamente com o desempenho econômico-financeiro no cenário tendencial. Porém, positivamente, considerando-se os indicadores econômico-financeiros previstos para o final dos próximos três anos, há uma relação direta e significativa entre a formalização gerencial e o desempenho financeiro (teste $t = 2,116$) e deste com a expectativa de sobrevivência (teste $t = 4,131$). O modelo *PLS* está disponível no Apêndice 7 e, resumidamente, apresentado na Figura 7.

Figura 7 – A relação da formalização integral, o desempenho econômico-financeiro e a expectativa de sobrevivência – Situação Tendencial

Fonte: A Autora.

Portanto, nas empresas estudadas, confirmou-se a relação existente entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro no final dos próximos três anos e este com a expectativa de sobrevivência. Assim, a empresa que mantinha os aspectos societário e gerencial formalizados, esperava o desempenho econômico-financeiro melhor nos próximos três anos, caso contrário, o resultado esperado seria menor. Deste modo, com base na teoria da utilidade (COPELAND *et al.*, 2005), que considera a racionalidade do investidor e que suas escolhas são baseadas na maximização da utilidade dos seus recursos, provavelmente, os proprietários de micro e pequenas empresas, se soubessem que o resultado financeiro seria melhor e que haveria maior geração de caixa para ele, poderiam optar pela

formalização. No entanto, como os testes não apontam relação direta da formalização fiscal para o desempenho econômico-financeiro, talvez eles não seriam convencidos a implementar essa formalização. Estudos complementares são necessários para avaliar mais detalhadamente esta questão.

Outra análise estatística, agora utilizando-se o software *SPSS*, foi realizada para atender outro objetivo deste estudo: investigar se a formalização é uma opção ou uma questão de sobrevivência das MPEs. Para este fim, optou-se por um teste que comparasse a evolução dos indicadores da situação real para a situação tendencial e para a situação considerando ações de melhorias propostas no decorrer da pesquisa. Com essa finalidade, foram realizados testes de diferença de médias entre dois indicadores econômico-financeiros da situação tendencial e situação com ações, considerados relevantes do ponto de vista dos proprietários de micro e pequenas empresas, a saber: crescimento receita operacional bruta e o fluxo de caixa total livre para os proprietários, discutido anteriormente.

Os resultados dos testes estão expostos no Quadro 8. Pode ser observado que, na comparação do crescimento de receita existiam diferenças significativas (valor $p < 5\%$) entre a situação tendencial e a situação com ações. No caso, com as ações de melhoria, o crescimento médio da receita foi 10,23% maior do que na situação tendencial, comparados com a situação Real. O mesmo ocorreu no fluxo de caixa total a ser liberado para os proprietários, em que o fluxo de caixa cresceria em 26,15%. Se for levada em conta a teoria da utilidade (COPELAND *et al.*, 2005), que considera a racionalidade do investidor e que suas escolhas são baseadas na maximização da utilidade dos seus recursos, provavelmente, os proprietários de micro e pequenas empresas diriam que a **formalização, quanto aos aspectos societário, gerencial e fiscal, é uma opção para que a empresa sobreviva em médio prazo.**

**Quadro 8 – Teste de diferença de médias em indicadores econômico-financeiros:
situação real *versus* situação tendencial e situação com ações**

Medidas	Crescimento da Receita	% FCTL_Prop
Média Situação Atual x Situação Tendencial	0,0621	-0,0089
Média Situação Atual x Situação Com Ações	0,1644	0,2525
Diferença média	-0,1023	-0,2615
Erro-padrão	0,0273	0,0234
Test <i>t</i>	-3,7537	-11,1582
valor p	0,00	0,00

Fonte: A Autora.

4.4. Análise das Hipóteses e discussão

Com base no que foi apresentado, foi possível tecer as seguintes análises das hipóteses deste estudo.

H1: A formalização societária tem relação positiva e significativa com a formalização gerencial.

A hipótese foi comprovada. As análises estatísticas mostram que há uma relação positiva e significativa entre a formalização societária e a formalização gerencial. Quanto mais formalizada a sociedade, maiores são as oportunidades de haver gestão formalizada do negócio. A formalização da sociedade neste trabalho incluiu indicadores de legalização da pessoa jurídica e de gestão da propriedade para propiciar o cumprimento dos objetivos do proprietário. No entanto cabem novos estudos incluindo outros indicadores.

H2: A formalização societária tem relação positiva e significativa com a formalização fiscal.

A hipótese não foi comprovada. As análises estatísticas não encontraram relação significativa entre a formalização societária e a formalização fiscal. Estudos posteriores são necessários, para se incluírem outros indicadores, na variável formalização societária, por exemplo, para medir o grau de interesse do empresário pela formalização ou o quanto ele conhece sobre o risco fiscal que está correndo. Por outro lado incluir outros indicadores na variável formalização fiscal.

H3: A formalização gerencial tem relação positiva e significativa com a formalização fiscal.

A hipótese foi comprovada. A formalização gerencial tem relação positiva e significativa com a formalização fiscal, de acordo com as análises estatísticas realizadas. Com base na amostra de empresas deste trabalho, as que adotavam procedimentos mais eficientes de

planejamento e controle financeiro e contavam com dirigentes mais capacitados para a gestão, mostraram-se mais formalizadas em termos de documentação e registros para operar e cumprir normas trabalhistas e tributárias. Estudos posteriores são necessários, incluindo novos indicadores na variável estratégia e planejamento de longo prazo.

H4: A formalização fiscal tem relação positiva e significativa com o desempenho econômico-financeiro.

A hipótese foi comprovada. A formalização dos aspectos passivos de fiscalização por órgãos governamentais seja municipal, estadual ou federal, no que tange ao cumprimento de regras de documentos, registros, trabalhistas e tributárias apresentou relação positiva e estatisticamente significativa com o desempenho econômico-financeiro. Esse achado é relevante porque auxilia uma grande dúvida de empresários: vale a pena formalizar? Pelo menos no grupo de empresas participantes do estudo, as que mantinham a formalização fiscal obtiveram melhor desempenho econômico-financeiro, quando comparada com dados financeiros já realizados. Elas também apresentaram maior expectativa de sobrevivência. No entanto, esta relação não foi significativa quando comparada com o desempenho financeiro na situação tendencial (ver Figura 7). Este resultado, portanto, enseja estudos posteriores.

H5: A formalização societária tem relação positiva e significativa com o desempenho econômico-financeiro.

Hipótese não comprovada. Os testes estatísticos não confirmaram a relação entre a formalização societária e o desempenho econômico-financeiro. Esse resultado também enseja estudos adicionais, principalmente que incluam novos indicadores na variável formalização societária, especificamente no grupo de indicadores de legalização da sociedade.

H6: A formalização gerencial tem relação positiva e significativa com o desempenho econômico-financeiro.

Hipótese não comprovada. Não foi evidenciada relação positiva, significativa e direta da formalização gerencial com o desempenho econômico-financeiro, quando relacionados aos indicadores financeiros já realizados. Como os indícios conceituais são fortes sobre a existência dessa relação, provavelmente o resultado foi afetado devido ao número de amostras, que foi o mínimo exigido para a técnica, ou pela quantidade de indicadores. Assim, estudos complementares são necessários, incluindo um número maior de empresas, mas também outros indicadores de formalização gerencial como: gestão de pessoas, produtividade,

controles internos entre outros. Vale ressaltar que, quando o desempenho econômico-financeiro foi medido com dados projetados num cenário tendencial, a relação foi direta e estatisticamente significativa.

H7: O desempenho econômico-financeiro explica a expectativa de sobrevivência das empresas.

Hipótese comprovada. Ficou confirmado que o desempenho econômico-financeiro, seja com dados reais, seja com tendenciais futuros, tem relação positiva e estatisticamente comprovada, e seus indicadores explicam a variável expectativa de sobrevivência. Os indicadores que compuseram essa variável foram o grau de satisfação geral do proprietário com relação aos resultados da empresa e a nota do entrevistador para a saúde financeira e expectativa de sobrevivência da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A importância socioeconômica das MPEs no cenário nacional, tanto em quantidade de estabelecimentos, quanto em geração de emprego e de renda para a população, as altas taxas de mortalidade, a baixa confiabilidade de órgãos financiadores e a dificuldade de lidar com a informalidade por parte desse grupo de empresas, a escassez de estudos conclusivos sobre o tema motivaram a realização desta pesquisa. **O objetivo desta tese é investigar a relação entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro em micro e pequenas empresas brasileiras (MPEs).** É um trabalho que procurou, por meio de nova visão, sintetizar o que merece ser avaliado e implementado por micro e pequenas empresas, no que diz respeito à formalização integral da empresa, visando à redução de riscos e à satisfação dos proprietários por meio da otimização dos resultados econômico-financeiros.

A formalização integral, variável independente deste estudo, é apoiada em três pilares principais:

- a) a formalização societária que refere-se às ações entre os proprietários que poderão levar ao sucesso da sociedade empresarial e à remuneração adequada do capital investido na empresa. A base conceitual é a profissionalização da sociedade, principalmente com relação à gestão de conflitos (MOREIRA JÚNIOR, 2006; DRUCKER, 1995; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995, entre outros) e a legalização da pessoa jurídica, por meio da observação de normas civis brasileiras que tratam das relações entre pessoas físicas e jurídicas.
- b) a formalização gerencial que dizem respeito às formalidades na estrutura organizacional para gestão eficaz da empresa. A base teórica é formada pelo planejamento e controle financeiro, que libera informação relevante para decisões empresariais (FREZATTI, 2003; WELSCH, 1983, entre outros) e pela gestão de competências necessárias para a condução da empresa (MIRANDA, 2006; DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; FLEURY e FLEURY, 2001).
- c) a formalização fiscal que engloba as formalidades para o cumprimento das regras governamentais, em todas as esferas, passíveis de fiscalização e autuação. Os indicadores para esse item foram compostos baseando-se não apenas nas normas brasileiras de documentos, registros, tributárias e trabalhistas, bem como na opinião de

profissionais, advogados, que atuam nesse ramo, atendendo demandas de micro e pequenos empresários (ZANCHIM, 2015; 2016; BASSI, 2015; MONTAÑO, 1999; ZANGARI JÚNIOR, 2007; BARBOSA, 2015, entre outros).

A amostra não-probabilística é formada por 100 micro e pequenas empresas brasileiras, de várias regiões do país, que manifestaram interesse em participar do estudo. Foram utilizados dados primários quantitativos, coletados por meio de levantamento de campo, operacionalizado por entrevistas focalizadas. Para apuração dos demonstrativos e indicadores econômico-financeiros, foi utilizada a técnica do balanço perguntado, que contempla mecanismos de verificação de eventuais inconsistências.

Para operacionalizar a variável independente ‘formalização integral’, são utilizados 42 indicadores, reunidos em 9 grupos: legalização da sociedade e gestão da sociedade (formalização societária; estratégia e planejamento financeiro de longo prazo, registro da informação financeira, controle financeiro e competências gerenciais (formalização gerencial); e documentos e registros, trabalhista e tributária (formalização fiscal).

A variável dependente ‘desempenho econômico-financeiro’ é operacionalizada por 16 indicadores, que medem o desempenho econômico-financeiro e o risco, reunidos em 3 grupos: indicadores econômico-financeiros, situação de dívidas com terceiros e situação de processos jurídicos. Em determinado momento da análise, no modelo de equações estruturais, essa variável se torna independente e é relacionada com outra variável independente: a expectativa de sobrevivência da empresa, medida 4 indicadores, entre eles, o grau de satisfação dos proprietários com relação aos resultados da empresa e a nota do entrevistador para a saúde financeira e expectativa e sobrevivência da empresa.

É importante evidenciar que o objetivo principal do estudo de investigar a relação entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro em micro e pequenas empresas brasileiras foi cumprido. O estudo revelou que há uma relação estatisticamente positiva e significativa, mesmo que indireta, entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro para as 100 empresas analisadas. Chegou-se a essa conclusão pelo método de modelagem de equações estruturais *PLS-PM*. Adicionalmente, concluiu-se que o desempenho financeiro explica a expectativa de sobrevivência para as empresas estudadas.

Os resultados apontaram que quanto mais formalizada a gestão da sociedade (da propriedade), mais condições os proprietários proporcionam para a gestão eficiente da empresa e quanto mais formalizada a gestão da empresa, maiores condições de se manterem documentos, registros, regras trabalhistas e tributárias formalizados. Isso leva ao melhor desempenho econômico-financeiro da empresa, que pode ser traduzido em melhores indicadores econômico-financeiros, menor endividamento e menor risco de processos jurídicos. A expectativa de sobrevivência da empresa aumenta à medida que o desempenho econômico-financeiro é melhor.

Os objetivos específicos foram cumpridos nos seguintes termos:

- 1) identificar fatores, relacionados à formalização, que determinem as causas do desempenho econômico-financeiro das MPEs: a formalização integral, por meio dos fatores formalização societária, formalização gerencial e formalização fiscal, determinou o desempenho econômico-financeiro nas empresas estudadas. As empresas que mostraram níveis maiores de formalização apresentaram, também, melhor desempenho econômico-financeiro;
- 2) identificar fatores que contribuam para a redução da informalidade das MPEs: O desempenho econômico-financeiro foi explicado pelos indicadores econômico-financeiros, pela situação de dívidas e pela situação dos processos jurídicos. Assim, a divulgação e a conscientização dos micro e pequenos empresários de que a formalização integral leva ao melhor desempenho econômico-financeiro, que pode ser traduzido em expectativa de maior lucratividade, maior geração de caixa ao proprietário, menos dívidas e menor exposição ao contencioso, poderia convencê-los a deixar a informalidade.
- 3) verificar se a expectativa de melhor desempenho econômico-financeiro estimularia os empresários a formalizarem suas empresas: o estudo mostrou que a relação entre a formalização integral e o desempenho econômico-financeiro se manteve quando foram trazidos indicadores econômico-financeiros estimados para o final do terceiro ano (DEF_TEND). Em outras palavras, a empresa que mantinha os aspectos societário e gerencial formalizados, estimava melhor o desempenho econômico-financeiro nos próximos três anos, caso contrário, o resultado esperado seria menor. Ora, se as escolhas das pessoas são baseadas na racionalidade e na maximização da utilidade dos recursos

(COPELAND *et al.*, 2005), se os proprietários de MPEs conhecessem os resultados futuros da sua empresa e tivessem consciência de que os riscos seriam menores e o desempenho econômico-financeiro melhor, ou seja, a geração de caixa para ele seria maior, talvez pudessem optar pela formalização.

- 4) investigar se a formalização é uma opção ou uma questão de sobrevivência das MPES: foram realizados testes estatísticos de diferença de média entre indicadores econômico-financeiros (crescimento da receita e fluxo de caixa total livre para o proprietário) da situação real *versus* situação tendencial e também *versus* a situação com ações de melhoria foram realizados. Os resultados obtidos pelos testes (ver Quadro 8) evidenciaram que esses indicadores ficaram expressivamente melhores nas projeções considerando ações de melhoria traçadas por meio da elaboração de planejamento estratégico e financeiro. Nessas ações foram consideradas ações de formalização. Assim, mais uma vez, considerando a racionalidade do investidor e que suas escolhas se baseiam na maximização da utilidade dos seus recursos, provavelmente os proprietários de MPEs dissessem que a formalização, sob os aspectos societário, gerencial e fiscal, seria uma opção para que a empresa sobreviva em médio prazo.
- 5) Identificar ações governamentais e institucionais que possam contribuir para a formalização das MPEs: diante dos resultados aqui apresentados, é possível listar ações que, se forem realizadas por governos e instituições de apoio às MPEs, poderiam contribuir para a formalização integral dessas empresas e para a redução da informalidade e da mortalidade ainda elevadas no país:
 - i. realizar campanhas de conscientização dos proprietários focando os benefícios da formalização integral, observando os três pilares aqui analisados, para otimizar o desempenho econômico-financeiro como: aumento do fluxo de caixa livre para os proprietários; menor endividamento; menor exposição a riscos de fiscalização ou processos jurídicos em geral e maior expectativa de sobrevivência;
 - ii. incentivar o aprimoramento das competências gerenciais, por meio de treinamentos, preparando o dirigente para gerir a empresa com eficiência;
 - iii. oferecer aos empresários *workshops* para análise da situação atual da empresa, projeção da situação tendencial e elaboração dos planos estratégico e financeiro de médio prazo. Durante este estudo, esse processo foi realizado nas empresas

participantes em formato resumido, com alto grau de interesse dos proprietários a partir da visualização dos demonstrativos e indicadores financeiros.

Este estudo, como qualquer trabalho científico, apresenta possibilidades e também limitações. As principais dificuldades e limitações desta pesquisa referem-se ao tamanho da amostra, à confiabilidade dos dados coletados e à escolha das variáveis, a saber:

a) Tamanho da amostra

A população do estudo, as micro e pequenas empresas brasileiras, é de 6,6 milhões de estabelecimentos. Para a obtenção de uma amostra representativa, pelo método estratificado de amostragem, seriam necessárias cerca de 400 empresas. Não foi possível obter essa quantidade, portanto a amostra é não-probabilística. A adoção do método de equações estruturais, com a utilização do *PLS-PM* (*Partial Least Squares-Path Modeling*), complementado pela técnica do *bootstrapping*, ameniza a questão. De qualquer maneira, os resultados do estudo não podem ser generalizados para a população. Novos estudos podem ser realizados com base nesta tese, como o aprofundamento das pesquisas no que diz respeito à relação entre formalização integral e o desempenho econômico-financeiro.

b) Confiabilidade dos dados coletados

Com relação à confiabilidade, há duas limitações nos dados coletados. A primeira diz respeito à coleta das informações financeiras. Todas as empresas que participaram do estudo não elaboram demonstrações contábeis auditadas. Para conseguir os dados financeiros da empresa, foi utilizada a técnica do balanço perguntado, que coleta os dados por meio de questionamento direto aos dirigentes. Nesse processo, informações reais (dados históricos) podem ter sido omitidas ou distorcidas pelo dirigente. Para amenizar a limitação, foram efetuadas verificações e, quando detectadas inconsistências, houve a readequação dos dados e uma nova apuração dos resultados.

c) Escolha das variáveis

O mapeamento da relação entre a “formalização integral”, considerando-se os aspectos societário, gerencial e fiscal em conjunto e o “desempenho econômico-financeiro” é um tema novo. Outros grupos de variáveis e indicadores poderiam ter sido incluídos para aumentar a confiabilidade do modelo de mensuração. Alguns exemplos:

comportamento do investidor em micro e pequenas empresas, interesse do proprietário em formalizar a empresa, conhecimento dos efeitos da formalização integral, conhecimento sobre os riscos do investimento (formalização societária); gestão de pessoas, adoção de procedimentos de controles internos, delegação de responsabilidade, inovação, acessibilidade a fontes mais baratas, interesse do gestor em aperfeiçoar técnicas de gestão (formalização gerencial); e percentual gastos com processos jurídicos em relação ao faturamento (formalização fiscal) entre outros.

As limitações aqui apontadas requerem atenção e são sugestões para novos estudos sobre o tema.

Há inúmeras possibilidades de avanços, portanto, a partir deste estudo, cujos resultados abrangem um número expressivo de pessoas e instituições, sejam investidores, empreendedores, dirigentes, empregados, governos, instituições de ensino, sejam instituições de crédito.

REFERÊNCIAS

ABOTSI, A. K.; DAKE, G. Y.; AGYEPONG, R. A. *Factors Influencing Risk Management Decision of Small and Medium Scale Enterprises in Ghana*. ICBE-RF Research Report nr. 0.61/13, Dakar, 2013. Disponível em: <http://www.trustafrica.org/en/publications-trust/icbe-research-reports>. Acesso em 22.12.2016.

AAKKO, E. Eric. *Risk communication, risk perception, and public health*. Wisconsin Medical Journal, Wisconsin, v.103, n. 1, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/8604223_Risk_communication_risk_perception_and_public_health. Acesso em 15.09.2016.

AMARAL, G. L.; OLENIKE, J. E.; AMARAL, F. L. M.; STEINBRUCH, F. Estudo sobre a Sonegação Fiscal das Empresas Brasileiras. IBPT Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, 2009. Disponível em : <http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/49/EstudoVeQuedaNaSonegacaoFiscalDasEmpresasBrasileiras.pdf>. Acesso em 15.02.2016.

AMARAL, I. C.; NEVES, M. C. R.; FREITAS, A. F.; BRAGA, M. J. *Gerenciamento dos Riscos Operacionais: os métodos utilizados por uma cooperative de crédito*. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v.3, n.7, p.93-108, set.-dez. 2009.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. *Moving from Performance Measurement to Performance Management*. Facilities, v. 20, Issue, 5/6, p. 217-223, 2002. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02632770210426701> Acesso em 1.º.10.2016.

ANDERSON D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. Estatística Aplicada à Administração e Economia. Revisão Técnica Petrônio Garcia Martins. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ANNUAL REPORT ON EU SMEs 2013/2014. *A Partial and Fragile Recovery*. European Union, 2014.

ALMEIDA, R.; CARNEIRO, P. *Enforcement of Regulation, Informal Labor and Firm Performance. Journal of Comparative Economics*, Vol. 37. Issue 1. Pages 28-46. 2009.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. Trad. Alberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, J. P. *Restrição de Crédito, Setor Informal e Produtividade*. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

ASSAF NETO, A. *Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAMPI, R. E.; EBERLE, L.; CARLESSO, M.; MILAN, G. S. *O Balanço Perguntado como Alternativa de Análise Econômico-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: um caso de ensino ambientado em uma empresa calçadista*. ENEPQ-II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Curitiba, 2009. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ139.pdf>. Acesso em 07.10.2016.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBOSA, L. A. Aula Direito Tributário. Ministrada no MBA Gestão Empresarial FIA/PROCED, 2015.

BASSI, L. F. ENED-Encontro da Universidade com Empresas em Desenvolvimento, 8., 2015, São Paulo em Desenvolvimento, 8., 2015, São Paulo.

BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. *Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros*. São Paulo: Nobel, 1995.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. *Governança na Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

BERNSTEIN, P. L. *Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco*. Trad. Ivo Korytovski. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BITENCOURT, C. A Gestão de Competências como Alternativa de Formação e Desenvolvimento nas Organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R; ANTONELLO, C; BOFF, L. H. (Org). *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. *How Great Leaders Think*. Soundview Executive Book Summaries. V. 39, N. 2. Part 3, feb, 2017. Disponível em http://www.summary.com/products/_/How-Great-Leaders-Think/. Acesso em 1.º.03.2017.

BORINELLI, M. Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese (doutorado) FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). *Pesquisa Quantitativa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

BRIDGE, S.; O'NEIL, K.; CROMIE, S. *Undertanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Classificação de porte dos clientes. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>. Acesso em 15.02.2017.

BORSATTO JÚNIOR, J. L.; CORREIRA, E. F.; GIMENES, R.M.T. *Avaliação de Empresas pelo Método do Fluxo de Caixa Descontado*: o caso de uma indústria de ração animal e soluções em homeopatia. Revista Contabilidade Vista & Revista, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, V. 26, n.2, p. 90-113, maio/ago., 2015.

CARVALHO, S. e VIDAL, J. *As Empresas Brasileiras estão Preparadas para Atrair Investidores?* Material divulgado pela Lexbridge Internacional Mergers And Acquisitions Group. Agosto, 2015. Disponível em www.lexbridge.com.br/artigo_empresas.html. Acesso em 28.08.2015.

CFC-Resolução do Conselho Federal de Contabilidade, N° 1.330/11. Disponível em: http://www.portalcfc.org.br/coordenadorias/camara_tecnica/normas_brasileiras_de_contabilidade/. Acesso em 19.10.2016.

CINTRA, Y. C. A Integração da Sustentabilidade às Práticas de Controle Gerencial das Empresas no Brasil. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011

CLT. *Consolidação das Leis do Trabalho*. Decreto-Lei 5.45/1943. Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm . Acesso em 21.11.2016.

CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO. Lei 10.406/2002. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em 21.11.2016.

CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL. Lei 5.172/1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm. Acesso em 21.11.2016.

COHEN, P.; WEST, S. G.; AIKEN, L.S. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 3rd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2003

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lúcia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman., 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Trad. de Luciana de Oliveira Rocha. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COPELAND, T. ; KOLLER, T.; MURRIN, J. *Valuation: Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas*. Trad. de Allan Vidigal Hastings. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

COPELAND, T. E.; WESTON, J.; SHASTRI, K. *Financial Theory and Corporate Policy*. USA: Pearson Addison Wesley, 2005.

CORRAR, J. L.; TRAPP, A. C. G. *Avaliação e Gerenciamento do Risco Operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte*. Revista de Contabilidade e Finanças, USP, São Paulo, n. 37, p.24-36, jan./abr., 2005.

DAMODARAN, A. *Avaliação de Investimentos*. Ferramentas e Técnicas para a Determinação de Valor de Qualquer Ativo. Trad. Kleber Nunes. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010

DE BORTOLI NETO, A. *Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação (Mestrado) FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1980.

DE BORTOLI NETO, A.; MARTELANC, R. FIA/PROCED – Formação de Consultores de Pequenas Empresas (FOCO), cursos realizados pela Fundação Instituto de Administração (FIA) de 1994 a 1997.

DELOITTE, 2015. Os Determinantes do Crescimento para as Empresas Emergentes. Deloitte Consultoria e Editora Abril. São Paulo, 2015. Disponível em <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/Conte%C3%BAdos/PMEs/PM E2012.pdf>. Acesso em 14.09.2015.

DINIZ, M. H. Código Civil Anotado. 17. ed. Saraiva: São Paulo, 2014.

DRUCKER, P. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE JÚNIOR, A. M. Riscos: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento em gestão de riscos e derivativos. In: LENG RUBER, E. F.; LEAL, R. (Org.). *Gestão de Riscos e Derivativos*. São Paulo: Atlas, 2001

DURAND, T. *Forms of Incompetence*. In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. Anais. Oslo: Norwegian Schol of Manageent, 1998. Disponível em <http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf>. Acesso em 19.09.2016.

ENED-ENCONTRO DA UNIVERSIDADE COM EMPRESAS EM DESENVOLVIMENTO. 6.^a Edição. Anais. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2013

EHRHARDT, M. C.; BRIGHAM, E. F. *Administração Financeira: teoria e prática*. 2. ed. brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ELKINGTON, J. *Triple botton line revolution: reporting for the trhird millenium*. Australian CPA, v. 69, n. 11, p. 75-76, 1999.

FAJNZYLBER, P.; MALONEY, W.F.; MONTES-ROJAS, G.V. *Does Formality Improve Micro-Firm performance? Evidence from the Brazilian Simples Program*. *Journal of Development Economics*. Vol 94, Issue 2, pages 262-276, 2011.

FÁVERO, L. P., *et al.* *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FICAGNA, A.V.O.; MOZATTO, A. R. e ANTUNES, M. P. *A Capacitação e a Avaliação de Desempenho no Contexto das Micro e Pequenas Empresas do Norte do Estado do Rio Grande do Sul*. Anais do VIII EGEPE-Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Goiânia, 2014. Disponível em <http://www.egepe.org.br/anais/tema08/265.pdf>. Acesso em 1.º.08.2015.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. *Controladoria: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M. I. R.. *Planejamento Estratégico na Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Construindo o Conceito de Competência*. RAC-Revista de Administração Contemporânea, V.5, No. Spe, Curitiba, 2001. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010. Acesso em 15.09.2016

FRANCO, L. V. S. *A Sonegação Fiscal como Consequência da Alta Carga Tributária Brasileira. Trabalho Conclusão de Curso (Pós-Graduação)*. Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília, 2015. Disponível em: http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1820/Monografia_Luciana%20Viana%20da%20Silva%20Franco.pdf?sequence=1. Acesso em 15.02.2017.

FREZATTI, F. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, F., RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. R.; NASCIMENTO, A. R. *Análise do Perfil de Planejamento Associado ao Ciclo de Vida Organizacional nas Empresas Brasileiras*. Anais do Congresso FIPECAFI. Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos92009/158.pdf>. Acesso em 08.09.2015.

GARRISON, R.H.; NOREEN, E. W. BREWER, P. C.; *Contabilidade Gerencial*. Trad. Christiane de Brito. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GERBER, M. E. *O Mito Empreendedor*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILIOLI, A.; CASSARO, M. C.; SANTOS, F. A. S. *As Contribuições do Gerenciamento de Risco Operacional para os Resultado das Micro, Pequenas e Médias Empresas*. REDECA-Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis e Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA, v.3, n.1. jan.-jun. p.22-34, 2016.

GOULART, A. M. C. *Evidenciação Contábil do Risco de Mercado por Instituições Financeiras no Brasil*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

HAIR JR., J. F. *et al.*, *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERATH, S. K.; INDRANI, M. W. *Budgeting as a competitive advantage: evidence from Sri Lanka*. Journal of American Academy of Business, v. 11, nr.1, p. 79-91, 2007.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.metadados.ibge.gov.br/principalRelatorioEstatistico.aspx>. Acesso em 10.03.2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review 74, nr. 1 (January–February 1996): 75–85.

Disponível em <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9200>. Acesso em 1.º.09.2015.

KASSAI, J. R.; NOVA, S. P. C. C. *Pequenas Empresas: como é difícil levantar um dinheiro*. In: VII Congresso Brasileiro de Custos. Recife, 2001.

KERLINGER, F. N. *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: EPU; EDUSP; INEP, 1980

KISH, L. *Survey sampling*. New York: John Wiley & Sons, 1965.

KOLLER, T.; GOEDHART, M; WESSELS, D. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 5th ed. New York: John Wiley & Sons, 2010

KRAUTER, E.; SOUSA, A. F.; CASTANHEIRA, D. R. F. As Micro, Pequenas e Médias Empresas e o Financiamento Bancário. Congresso UFABC de Empreendedorismo, 2017. Disponível em :
https://www.researchgate.net/publication/284716478_AS_MICRO_PEQUENAS_E_MEDIAS_EMPRESAS_E_O_FINANCIAMENTO_BANCARIO. Acesso em 12.10.2016.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Trad. de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003

LEBAS, M. J. *Performance Measurement and Performance Management*. *Internacional Journal of Production Economics*. V.41, P. 23-35, 1995. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/092552739500081X>. Acesso em 15.08.2015.

LEBAS, M.; EUSKE, K. *A Conceptual And Operational Delineation of Performance*. In A. Neely (Ed.). *Business Performance Measurement: Teory and Practice*. United Kingdom: Cambridge University Press, 2002.

LUKIANCHUK, G. *The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Performance of Small and Medium Enterprises*. *European Scientific Journal*. V. 11, N. 13, 2015. Disponível em <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5661/5487>. Acesso em 22.12.2016.

MACHADO, D. G.; AZEVEDO, T. P.; SILVA, R. P. *O impacto gerado pela tributação no empreendedorismo*. Porto Alegre: Contexto, V.7, n. 12, p.1-10, 2007. Semestral: Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11166/6609>. Acesso em 03.09.2015.

MACHADO, J. P. *et al. Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2010.

MACIEL, A. M.; VICENTIM, A.M.; VICENTIM, C. R.; MARINO JR, J. *Planejamento Tributário para Micro e Pequenas Empresas*, 2007. Disponível em http://www.planejamentotributario.ufc.br/artigo_Planej_Tribt_Micro_e_Peq_Empresa.pdf. Acesso em 23.09.2016.

MÁLAGA, F. K. *Análise de Demonstrativos Financeiros e de Performance Empresarial: para empresas não financeiras*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

MARCHIORI, M.; LOURENÇO, M. R. *A Prática da Comunicação de Risco nas Organizações*. Facesi em Revista. Ano 4, v.4, 2012. Disponível em http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/Artigo_A_Comunica%C3%A7%C3%A3o_de_Risco_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es_Facesi_em_Revista.pdf. Acesso em 08.10.2016.

MARQUES, A. V. *Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas Empresas, visando à Continuidade e à Sustentabilidade*. XXIX EGEPE - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador-BA, 2009. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_093_630_14278.pdf. Acesso em 07.10.2016.

MARTELANC, R.; TRIZI, J. S.; PACHEGO, A. A. S. P.; PASIN, R. M. *Utilização de Metodologias de Avaliação de Empresas: resultados de uma pesquisa no Brasil*. Anais do 8.º Semead – Seminários em Administração, FEA/USP, 2010. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/315.pdf>. Acesso em 12.10.2016.

MARTELANC, R.; PASSIN, R; PEREIRA, F. *Avaliação de Empresas: um guia para fusões & aquisições e private equity*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTELANC, R. *Passos para avaliação de uma empresa de pequeno porte pelo método do valor presente do fluxo de caixa contante*. São Paulo: IOB, Boletim 46, 1998

MARTINS, E.; DINIZ, J. A.; MIRANDA, G. R. *Análise Avançada das Demonstrações Contábeis*. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, D. C. *Análise Financeira de Balanços: abordagem gerencial*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO A. A. P. C. *Contribuições à Gestão de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs): um estudo sobre a adoção de práticas administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade*. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015

MIRANDA, S. V. "Identificando Competências Informacionais." *Ciência da Informação*. v. 33, n. 2, p. 112-122, maio-ago., 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>. Acesso em 13.10.2016.

MIYOSHI, R. K. *Riscos de conformidade tributária: um estudo de caso no Estado de São Paulo*. Dissertação (mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011

MONTAÑO, C. E. *Microempresa na era da globalização: uma abordagem crítica*. São Paulo: Cortez, 1999.

MORAES, W. B. *Percepção Gerencial de Indicadores de Extensão e Desempenho Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior*. Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, 2.º, 2004, Belo Horizonte. Anais do 2.º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária, Belo Horizonte, 2004.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. *Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2006.

MOULLIN, M. *Performance Measurement Definitions: linking performance measurement and organizational excellence*. International Journal of Health Care Quality

Assurance. v. 20, n. 3, p.181-183, 2007. Disponível em: http://www.publicsectorscorecard.co.uk/uploads/1/3/9/0/13903123/performance_measurement_definitions.pdf Acesso em 23.06.2016

NASCIMENTO, E. Q. *A Controladoria fiscal como instrumento para mitigar o risco tributário nas empresas*. XIX Congresso Brasileiro de Custos. Bento Gonçalves, RS, nov, 2012.

NEELY, A. D.; ADAMS, C. et al. *The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NUNES, E. O Judiciário e as Micro e Pequenas Empresas. In CASTELAR, A., org. *Judiciário e Economia do Brasil* (online), p. 93-102, 2009. Disponível em <http://books.scielo.org>. Acesso em 23.05.2016.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. *Planejamento Estratégico e Operacional na Pequenas Empresas: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais*. Anais do EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A1695.pdf>. Acesso em 1.º.08.2015.

OLIVEIRA, K. F.; VIEIRA, A. M.; GALDÁMEZ, E. V. C.; CAVENAGHI, V. *Processo de Medição de Desempenho em Micro e Pequenas Empresas de um Arranjo Produtivo Local*. Revista INGERPRO-Inovação, Gestão e Produção. Vol. 02, n 11. 2010. Disponível em http://ingerpro.com.br/Publ_2010/Nov/315-919-1-PB.pdf. Acesso em 1.º.08.2015.

OLIVEIRA, S.T.Q.; OLIVEIRA NETO, J. C. C., SERRANO, A. L. M. *Economia Submersa: um estudo de caso dos determinantes da informalidade no Distrito Federal*. XXXV Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1801.pdf>. Acesso em 1.º.09.2015.

PANDIAN, T. M.; NARENDRAN. *Impact of Financial Performance Indicators (FPIs) on Profitability*. Internacional Journal of Current Research, Vol. 7, Issue, 01, pp. 12141-12149, january, 2015. Disponível em www.journalcra.com . Acesso em 13.10.2016.

PAULA, A.; SCHEINKMAN, J. A. *The Informal Sector: na equilibrium model and some empirical evidence from Brasil*. The Review of Income and Wealth. Vol. 57, Issue s1, Pages S8-S26, May 2011. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-4991.2011.00450.x/abstract>. Acesso em 15.02.2017.

PERUSSI FILHO, S; ESCRIVÃO FILHO, E. *Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico*. Revista de Gestão da Produção, v.19, n.1,p. 173-188, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a12v19n1.pdf>. Acesso em 02.03.2016.

PESSOA, S.; PESSOA, S. *Ataque Tributário à Informalidade*. CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. Escritório no Brasil. 2006. Disponível em <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/28893/LCBRSR171SamuelPessoaSilviaPessoa.pdf> Acesso em 13.11.2016.

QUEIROZ, L. *A Formalização do Trabalho e a Importância das Microempresas*. Disponível em <http://jornalggn.com.br/noticia/formalizacao-do-trabalho-e-a-importancia-das-micro-empresas>. Acesso em 10.09.2015.

RAIFUR, L. *Fatores Determinantes do Desempenho de Pequenas e Médias Empresas da Região Centro-Sul do Estado do Paraná*. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

RAO, P. S. R. S. *Sampling methodologies with applications*. New York: Chapman & Hall, 2000.

RAPPAPORT, A. *Gerando Valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores*. São Paulo: Atlas, 2001.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W. *Administração Financeira*. Trad. Equipe Scientific Linguagem Ltda. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTE, A. B. (Org.). *Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*, 2012. Disponível em

http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=16690.

Acesso em 15.03.2016.

SANTOS, M. J. M.; BALSEIRO, R. H. N. *Elisão e Evasão Fiscal: vantagens e desvantagens dos impostos no planejamento tributário de uma empresa*. Revista Unilus. V.13, n.30. Santos, 2016. Disponível em: <http://revista.unilus.edu.br/index.php/ruep/article/view/602>. Acesso em 13.12.2016.

SCHNEIDER, F.; BUEHN, A. *Shadow Economies and Corruption All Over the World: Revised Estimates for 120 Countries*. Economics, Open Access e-journal. Vol. 1, 2007-9, 20. Disponível em: <http://www.economics-ejournal.org/economics/journalarticles/2007-9>. Acesso em 12.09.2015.

SEBRAE-SP. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *12 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Coleção de Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2013.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.) *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos: SEBRAE, 2014.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Coleção de Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2016.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia Prático para a Formalização de Empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/guia-pratico-para-a-formalizacao-de-empresas>. Acesso em 07.10.2016.

SEBRAE-SP. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Boletim Estudos & Pesquisas. Número 55, dezembro, 2016. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/boletins-de-estudos-

[pesquisas-ano-2016detalhe46,3bfa1cf3885f2510VgnVCM1000004c00210aRCRD.](#) Acesso em: 12/12/2016.

SEPLAN-MG. Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais. *Pesquisa de Avaliação do Impacto da Formalização de Empresas*. 2009 e 2011. Publicada em outubro 2012. Disponível em www.descomplicar.mg.gov.br. Acesso em 14.08.2015.

SHILL, N. C. Performance Measures: na application of Economic Value Added. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, N. 3, March, 2009. Disponível em www.ccsnet.org/journal.html. Acesso em 10.10.2016.

SINK, D. S. e TUTTLE, T.C. *Planejamento e Medição para a Performance*. Trad. Elenice Mazzilli e Lúcia F. Silva . Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

SMITH, D.; LANGFIELD-SMITH, K.; *Structural Equation Modeling in Management Accounting Research: critical analysis and opportunities*. *Journal of Accounting Literature*, v. 23, p. 49-86, 2004.

SOUSA, A.; ALMEIDA. R. *O Valor da Empresa e a Influência dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, A. E. *Indicadores de Mensuração de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas: um estudo no setor calçadista de Santa Catarina*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2011.

STUBBS, E. A. *Indicadores de Desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 149-154, jan-abril 2004.

TANZI, V. *Corruption Around the Workd: causes, consequences, scope and cures*. IMF Working Paper. Internacional Monetary Fund. 1998. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9863.pdf>. Acesso em 10.10.2016.

TIZIANE, M., *Vale a Pena Sonegar? Uma Questão a Ser Pensada*. Disponível em <https://www.contadores.cnt.br/projetos/50/noticias/tecnicas/2011/04/14/vale-a-pena-sonegar-uma-questao-que-deve-ser-pensada-2.html>. Acesso em 15.04.2016

TRADEUP CAPITAL FUND AND NEXTRADE GROUP REPORT. *State of SME Finance in the United States in 2015*. March 2015. Disponível em <http://www.nextradegroupllc.com/white-paper-sme-finance>. Acesso em 02.01.2017.

ULYSSEA, G. Instituições e a Informalidade no Mercado de Trabalho. *Revista Estudos Econômicos*. Vol. 38. Nr 3. P. 525-556. São Paulo, 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ee/v38n3/v38n3a04>. Acesso em 15.02.2017.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: a comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/258398?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 11.02.2016.

VERBANO, C.; VENTURINI, K. *Managing Risks in SMEs: a literature review and research agenda*. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 8, Issue 3, accepted Sept. 18, 2013.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VINZI, V. E.; CHIN, W.W; HENSELER, J.; WANG,H. *Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications*. Springer, New York, 2010.

VITAL, F. Seminário para Debate sobre as Dificuldades de Acesso ao Crédito. FIESP, São Paulo, 2016.

WELSCH, G. A. *Orçamento Empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. 20.^a reimpressão. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, G. A.; HILTON, R. W.; GORDON, P. N. *Budgeting: profit planning and control*. 5th Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

WONG, K. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS*. *Marketing Bulletin*, n.24, Technical Note 1, 2013. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/b0c8/315c3cfa4134e631e84780a2d1e8b314a1d9.pdf>. Acesso em 28/06/2016.

WU, D. *Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries*. Thesis (Doctorate of Philosophy). School of Management College of Business, RMIT University. 2009. Disponível em <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:6859/Wu.pdf>. Acesso em 16.02.2017.

YAMASHITA, D. *Elisão e Evasão de Tributos: limites à luz do abuso do direito e da fraude à lei*. São Paulo: Lex Editor, 2005.

ZANCHIM, K. L. ENED-Encontro da Universidade com Empresas em Desenvolvimento, 8., São Paulo, 2015.

ZANGARI JÚNIOR, J. *O Direito do Trabalho e as Pequenas e Microempresas: uma proposta de tratamento jurídico diferenciado*. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

ZENO, J. M. C. *Risco Legal: uma introdução ao seu gerenciamento no atual cenário corporativo*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro, 2007.

ZWCKER, R.; SOUZA, C. A. de; BIDO, D. S. *Uma Revisão do Modelo do Grau de Estimação e Modelagem usando PLS (Partial Least Squares)*. Anais do XXXII Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro, set., 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	107
APÊNDICE 2 - ESTRUTURA APURAÇÃO DEMONSTRATIVOS E INDICADORES.....	114
APÊNDICE 3 - MODELO ORIGINAL DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	115
APÊNDICE 4 - MODELO AJUSTADO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	116
APÊNDICE 5 - MODELO AJUSTADO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS – <i>BOOTSTRAPPING</i>	117
APÊNDICE 6 - MODELO AJUSTADO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS – DEF TENDENCIAL	118
APÊNDICE 7 - MODELO AJUSTADO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS–DEF TENDENCIAL <i>BOOTSTRAPPING</i>	119

APENDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

numero questão	número do indicador	BLOCO I - DADOS GERAIS DA EMPRESA
1		Razão social <input type="text"/>
2		CNPJ <input type="text"/>
3		Unidade da Federação <input type="text"/>
4		Setor <input type="text"/>
5		Ramo de atividade <input type="text"/>
6		Nome do dirigente/Respondente <input type="text"/>
7		Quantidade de sócios <input type="text"/>
8		Há quantos anos a empresa está no mercado? <input type="text"/>
9		Quantidade de empregados formais? <input type="text"/>
10		Quantidade de empregados informais? <input type="text"/>
11		Qua é o regime de tributação da empresa? <input type="text"/>
BLOCO II - FORMALIZAÇÃO SOCIETÁRIA		
12	FS_leg1	Há contrato social registrado? <div> <div>1</div> Não. Não há contrato social registrado <div>2</div> Sim. Modelo básico <div>3</div> Sim. Inclusive com termo de entrada e saída de sócios <div>4</div> Sim. Com mais de uma cláusula adicional </div>
13	FS_leg2	Os proprietários são donos da empresa de fato(O contrato social está no nome deles?) <div> <div>1</div> Não. A empresa está no nome de outra pessoa. <div>2</div> x <div>3</div> x <div>4</div> Sim, estão no contrato social da empresa. </div>
14	FS_leg3	Há representante legal definido (Que representa os demais sócios perante terceiros) ? <div> <div>1</div> Não. Não havia representante legal definido <div>2</div> x <div>3</div> Sim. Outra pessoa que não é Sócio. <div>4</div> Sim. O proprietário ou um dos proprietários./ ou não se aplica </div>
15	FS_ge1	Eram realizadas reuniões periódicas entre os sócios, para tratar de assuntos da sociedade(Objetivos da empresa) <div> <div>1</div> Nunca <div>2</div> Às vezes <div>3</div> Frequentemente <div>4</div> Sempre / Não se aplica. Único dono. </div>

16	FS_ge2	HaVia conflito entre os sócios sobre os objetivos da sociedade?
	1	Sempre
	2	Frequentemente
	3	Às vezes
	4	Sempre / Não se aplica. Único dono.
17	FS_ge3	Havia conflito sobre a escolha do gestor principal?
	1	Sempre
	2	Frequentemente
	3	Às vezes
	4	Sempre / Não se aplica. Único dono.
18	FS_ge4	Havia conflito entre os sócios sobre a gestão da empresa (decisões
	1	Sempre
	2	Frequentemente
	3	Às vezes
	4	Sempre / Não se aplica. Único dono.
19	FS_ge5	Havia conflito sobre a distriuição dos lucros?
	1	Sempre
	2	Frequentemente
	3	Às vezes
	4	Sempre / Não se aplica. Único dono.
BLOCO III - FORMALIZAÇÃO GERENCIAL		
20	FG_epl1	A missão, visão; Valores da empresa estavam definidos?
	1	Não. Não Pensava nisso.
	2	Não. Mas Já pensavam em definir.
	3	Sim. Mas não estavam adequados.
	4	Sim. Estavam adequados.
21	FG_epl2	Os gestores definiam os objetivos empresariais: crescimento de vendas, lucratividade, rentabilidade, outros?
	1	Nunca
	2	Às Vezes
	3	Frequentemente
	4	Sempre
22	FG_epl3	Define estratégias de ação com antecedência
	1	Nunca
	2	Às Vezes
	3	Frequentemente
	4	Sempre
23	FG_epl4	Realiza ações para conhecer o mercado que atua.
	1	Nunca
	2	Às Vezes
	3	Frequentemente
	4	Sempre
24	FG_epl5	Elabora o plano financeiro de longo prazo
	1	Nunca
	2	Às Vezes
	3	Frequentemente
	4	Sempre

25	FG_epl6	Realiza ações para conquistar novos clientes								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nunca</td></tr> <tr><td>2</td><td>Às Vezes</td></tr> <tr><td>3</td><td>Frequentemente</td></tr> <tr><td>4</td><td>Sempre</td></tr> </table>	1	Nunca	2	Às Vezes	3	Frequentemente	4	Sempre
1	Nunca									
2	Às Vezes									
3	Frequentemente									
4	Sempre									
26	FG_epl7	Os produtos ou serviços atendem as exigências de qualidade feitas pelo								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nunca</td></tr> <tr><td>2</td><td>Às Vezes</td></tr> <tr><td>3</td><td>Frequentemente</td></tr> <tr><td>4</td><td>Sempre</td></tr> </table>	1	Nunca	2	Às Vezes	3	Frequentemente	4	Sempre
1	Nunca									
2	Às Vezes									
3	Frequentemente									
4	Sempre									
27	FG_epl8	Entrega o produto ou serviço no prazo combinado								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nunca</td></tr> <tr><td>2</td><td>Às Vezes</td></tr> <tr><td>3</td><td>Frequentemente</td></tr> <tr><td>4</td><td>Sempre</td></tr> </table>	1	Nunca	2	Às Vezes	3	Frequentemente	4	Sempre
1	Nunca									
2	Às Vezes									
3	Frequentemente									
4	Sempre									
28	FG_rif1	A empresa realizava registros dos dados financeiros suficientes para elaboração do Fluxo de Caixa gerencial?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nenhum registro.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Poucos registros. Não eram suficientes.</td></tr> <tr><td>3</td><td>Bons registros mas não eram suficientes.</td></tr> <tr><td>4</td><td>Bons registros e eram suficientes.</td></tr> </table>	1	Nenhum registro.	2	Poucos registros. Não eram suficientes.	3	Bons registros mas não eram suficientes.	4	Bons registros e eram suficientes.
1	Nenhum registro.									
2	Poucos registros. Não eram suficientes.									
3	Bons registros mas não eram suficientes.									
4	Bons registros e eram suficientes.									
29	FG_rif2	A empresa realizava registros de dados financeiros suficientes para elaboração do Demonstrativo de Resultado da empresa? (DRE)								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nenhum registro.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Poucos registros. Não eram suficientes.</td></tr> <tr><td>3</td><td>Bons registros mas não eram suficientes.</td></tr> <tr><td>4</td><td>Bons registros e eram suficientes.</td></tr> </table>	1	Nenhum registro.	2	Poucos registros. Não eram suficientes.	3	Bons registros mas não eram suficientes.	4	Bons registros e eram suficientes.
1	Nenhum registro.									
2	Poucos registros. Não eram suficientes.									
3	Bons registros mas não eram suficientes.									
4	Bons registros e eram suficientes.									
30	FG_rif3	A empresa realizava registros suficientes para elaboração do Balanço Patrimonial Gerencial (Ativos e Passivos)? -								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nenhum registro.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Poucos registros. Não eram suficientes.</td></tr> <tr><td>3</td><td>Bons registros mas não eram suficientes.</td></tr> <tr><td>4</td><td>Bons registros e eram suficientes.</td></tr> </table>	1	Nenhum registro.	2	Poucos registros. Não eram suficientes.	3	Bons registros mas não eram suficientes.	4	Bons registros e eram suficientes.
1	Nenhum registro.									
2	Poucos registros. Não eram suficientes.									
3	Bons registros mas não eram suficientes.									
4	Bons registros e eram suficientes.									
31	FG_rif4	Onde eram feitos os registros financeiros?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Anotações Manuais (Caderno)/ Havia software mas não era utilizado.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Escritório de Contabilidade.</td></tr> <tr><td>3</td><td>Excel ou sistema informática simples</td></tr> <tr><td>4</td><td>Sistema de Informática Completo (ERP)</td></tr> </table>	1	Anotações Manuais (Caderno)/ Havia software mas não era utilizado.	2	Escritório de Contabilidade.	3	Excel ou sistema informática simples	4	Sistema de Informática Completo (ERP)
1	Anotações Manuais (Caderno)/ Havia software mas não era utilizado.									
2	Escritório de Contabilidade.									
3	Excel ou sistema informática simples									
4	Sistema de Informática Completo (ERP)									
32	FG_rif5	Qual era a função do Contador (Escritório de Contabilidade)?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>A empresa não tinha contador.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Apurar impostos, elaborar folha de pagamento, apoiar em negociações c</td></tr> <tr><td>3</td><td>x</td></tr> <tr><td>4</td><td>Elaborar demonstrativos financeiros / Mei não se aplica</td></tr> </table>	1	A empresa não tinha contador.	2	Apurar impostos, elaborar folha de pagamento, apoiar em negociações c	3	x	4	Elaborar demonstrativos financeiros / Mei não se aplica
1	A empresa não tinha contador.									
2	Apurar impostos, elaborar folha de pagamento, apoiar em negociações c									
3	x									
4	Elaborar demonstrativos financeiros / Mei não se aplica									

33	FG_rif6	A contabilidade elabora demonstrativos contábeis oficiais.
	1	Nenhum registro.
	2	Poucos registros. Não eram suficientes.
	3	Bons registros mas não eram suficientes.
	4	Bons registros e eram suficientes.
34	FG_con1	Elabora o orçamento empresarial (plano financeiro de curto prazo).
	1	Nunca
	2	Às Vezes
	3	Frequentemente
	4	Sempre
35	FG_con2	Realiza a confrontação de REAL X ORÇ, apurando variações
	1	Nunca
	2	Às Vezes
	3	Frequentemente
	4	Sempre
36	FG_con3	Toma NOVAS DECISÕES com base na apuração das variações.
	1	Nunca
	2	Às Vezes
	3	Frequentemente
	4	Sempre
37	FG_con4	Apura os resultados financeiros mensalmente.
	1	Nunca
	2	Às Vezes
	3	Frequentemente
	4	Sempre
38	FG_con6	As informações contábeis representam a situação financeira real da empresa.
	1	Não
	2	x
	3	x
	4	Sim.
39	FG_con7	Antes de você entrar na Empresa, ela estava formalmente preparada para receber investimentos de investidores-anjo? Ou seja, já possuía Demonstrativos Financeiros Contábeis disponíveis e reais? (Investidores anjo: pessoas físicas que escolhem bons projetos para investir e ter retorno
	1	Não estava preparada.
	2	Não estava preparada, mas quer se organizar.
	3	Pouco preparada.
	4	Sim. Pronta.
40	FG_cg1	Qual é o grau de escolaridade do gestor principal?
	1	Até Ensino Médio.
	2	Superior Completo
	3	Superior.
	4	Pós - Graduação.

41	FG_cg2	Qual é a nota que você dá para a capacidade gerencial do gestor principal da empresa? Considere a gestão global da empresa (estratégia, vendas/marketing, pessoas, finanças, operação, habilidade de negociar) - Capacidade de cumprimento dos objetivos.								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nenhuma capacidade gerencial.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Pouca capacidade gerencial.</td></tr> <tr><td>3</td><td>Média capacidade gerencial.</td></tr> <tr><td>4</td><td>Alta capacidade gerencial.</td></tr> </table>	1	Nenhuma capacidade gerencial.	2	Pouca capacidade gerencial.	3	Média capacidade gerencial.	4	Alta capacidade gerencial.
1	Nenhuma capacidade gerencial.									
2	Pouca capacidade gerencial.									
3	Média capacidade gerencial.									
4	Alta capacidade gerencial.									
BLOCO IV - FORMALIZAÇÃO FISCAL										
42	FF_doc1	O registro na Junta Comercial(Estado) estava em dia?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>não.</td></tr> <tr><td>2</td><td>x</td></tr> <tr><td>3</td><td>x</td></tr> <tr><td>4</td><td>Sim. / Não era necessário</td></tr> </table>	1	não.	2	x	3	x	4	Sim. / Não era necessário
1	não.									
2	x									
3	x									
4	Sim. / Não era necessário									
43	FF_doc2	O registro na Prefeitura(C.C.M ou outro) estava em dia?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>não.</td></tr> <tr><td>2</td><td>x</td></tr> <tr><td>3</td><td>x</td></tr> <tr><td>4</td><td>Sim. / Não era necessário</td></tr> </table>	1	não.	2	x	3	x	4	Sim. / Não era necessário
1	não.									
2	x									
3	x									
4	Sim. / Não era necessário									
44	FF_doc3	A autorização de funcionamento (alvará de funcionamento/bombeiro) estava em dia?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>não.</td></tr> <tr><td>2</td><td>x</td></tr> <tr><td>3</td><td>x</td></tr> <tr><td>4</td><td>Sim. / Não era necessário</td></tr> </table>	1	não.	2	x	3	x	4	Sim. / Não era necessário
1	não.									
2	x									
3	x									
4	Sim. / Não era necessário									
45	FF_tra1	Os empregados eram registrados(Com carteira assinada) ?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nenhum.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Poucos.</td></tr> <tr><td>3</td><td>A maioria.</td></tr> <tr><td>4</td><td>Todos / Não havia empregados</td></tr> </table>	1	Nenhum.	2	Poucos.	3	A maioria.	4	Todos / Não havia empregados
1	Nenhum.									
2	Poucos.									
3	A maioria.									
4	Todos / Não havia empregados									
46	FF_tra2	A empresa arcava com encargos trabalhistas legais (horas-extras, 13 salário, férias)?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nenhum.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Poucos.</td></tr> <tr><td>3</td><td>A maioria.</td></tr> <tr><td>4</td><td>Todos / Não havia empregados</td></tr> </table>	1	Nenhum.	2	Poucos.	3	A maioria.	4	Todos / Não havia empregados
1	Nenhum.									
2	Poucos.									
3	A maioria.									
4	Todos / Não havia empregados									
47	FF_tra3	Os empregados gozavam as férias regularmente (conforme legislação trabalhista)?								
		<table border="1"> <tr><td>1</td><td>Nunca.</td></tr> <tr><td>2</td><td>Às vezes.</td></tr> <tr><td>3</td><td>Frequentemente.</td></tr> <tr><td>4</td><td>Sempre/ não havia empregados.</td></tr> </table>	1	Nunca.	2	Às vezes.	3	Frequentemente.	4	Sempre/ não havia empregados.
1	Nunca.									
2	Às vezes.									
3	Frequentemente.									
4	Sempre/ não havia empregados.									

48	FF_tra4	Em caso do empregado trabalhar além do horário de trabalho. A empresa pagava horas extras, conforme legislação trabalhista?
	1	Nunca pagava.
	2	Raramente pagava.
	3	Frequentemente pagava.
	4	Sempre pagava / Nunca faziam horas extras / Não havia empregados.
49	FF_tri1	A empresa emitia Nota Fiscal Eletrônica?
	1	Não.
	2	x
	3	x
	4	Não / Não se aplica.
50	FF_tri2	A opção do regime tributário no órgão governamental estava correto?
	1	Não. Não tinha interesse.
	2	Não. Queria registrar.
	3	Estava registrado mas não estava de acordo com o nível de faturamento
	4	Sim / Não era necessário.
BLOCO V - DESEMPENHO ECONÔMICO/FINANCEIRO		
51	DF_div1	Quando você entrou na empresa, havia dívidas em instituições financeiras (bancos e afins)? -
	1	Sim. Acredito que a empresa não conseguirá pagar
	2	Sim. Com pagamento atrasado.
	3	Sim. Com pagamento em dia.
	4	Não havia dívidas.
52	DF_div2	Quando você entrou na empresa, havia dívidas de impostos (governos)? -
	1	Sim. Acredito que a empresa não conseguirá pagar
	2	Sim. Com pagamento atrasado.
	3	Sim. Com pagamento em dia.
	4	Não havia dívidas.
53	DF_div3	Quando você entrou na empresa, havia dívidas com Fornecedores? -
	1	Sim. Acredito que a empresa não conseguirá pagar
	2	Sim. Com pagamento atrasado.
	3	Sim. Com pagamento em dia.
	4	Não havia dívidas.
54	DF_div4	Quando você entrou na empresa, havia dívidas com pessoas físicas? -
	1	Sim. Acredito que a empresa não conseguirá pagar
	2	Sim. Com pagamento atrasado.
	3	Sim. Com pagamento em dia.
	4	Não havia dívidas.
55	DF_cont1	Situação de processos tributários nos últimos 5 anos:
	1	Sim. Foi condenada.
	2	Sim. Em andamento.
	3	Sim. Provavelmente não será condenada.
	4	Não havia processos.

56	DF_cont2	Situação de processos trabalhistas nos últimos 5 anos:
	1	Sim. Foi condenada.
	2	Sim. Em andamento.
	3	Sim. Provavelmente não será condenada.
	4	Não havia processos.
57	DF_cont3	Situação de processos fornecedores nos últimos 5 anos:
	1	Sim. Foi condenada.
	2	Sim. Em andamento.
	3	Sim. Provavelmente não será condenada.
	4	Não havia processos.
58	DF_cont4	Situação de processos clientes nos últimos 5 anos:
	1	Sim. Foi condenada.
	2	Sim. Em andamento.
	3	Sim. Provavelmente não será condenada.
	4	Não havia processos.
59	DF_cont5	Situação de processos entre sócios nos últimos 5 anos:
	1	Sim. Foi condenada.
	2	Sim. Em andamento.
	3	Sim. Provavelmente não será condenada.
	4	Não havia processos.
BLOCO VI - EXPECTATIVA DE SOBREVIVÊNCIA		
60	SOB1	Qual era o grau de satisfação geral dos proprietários com relação aos resultados da Empresa?
	1	Insatisfeitos. Queriam fechar ou vender o negócio.
	2	Insatisfeitos. Mas ainda sim acreditavam no negócio.
	3	Satisfeitos. Mas acreditam que podem melhorar.
	4	Muito satisfeitos.
61	SOB2	A Empresa já fazia o processo de Sucessão(Processo Sucessório)?
	1	Não. Ainda não se pensou no assunto.
	2	Não. Hávera dificuldade de encontrar sucessores.
	3	Não. Mas já há sucessor(es) em mente.
	4	Sim e o sucessor já está atuando na Empresa./ainda cedo pra isto
62	SOB3	No geral, qual é a sua percepção com relação à saúde financeira e expectativa de sobrevivência da empresa? -
	1	Situação financeira difícil. Provavelmente fechará as portas.
	2	Situação financeira difícil, mas com as ações recomendadas sobreviverá.
	3	Boa situação financeira e com as ações recomendadas poderá melhorar.
	4	Ótima situação financeira. Vai muito bem!

APÊNDICE 2 – ESTRUTURA APURAÇÃO DEMONSTRATIVOS E INDICADORES

DEMONSTRATIVO E INDICADORES		REAL		TENDÊNCIA			AÇÕES		
BALANÇO PATRIMONIAL		ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 1	ANO 2	ANO 3	
Ativo (caixa, bancos, estoques, recebíveis, imobilizado)									
Passivo (fornecedores, impostos a pagar, empréstimos a pagar)									
Patrimônio Líquido (capital social, lucro acumulado)									
<i>Confidência</i>		0	0	0	0	0	0	0	0
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO		ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 1	ANO 2	ANO 3	
Vendas Brutas									
(-) deduções vendas									
(-) Impostos sobre vendas									
= Vendas Líquidas									
= LAJIDAR (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação, Amortização e Retirada dos Sócios)									
(-) Retirada para remuneração dos sócios									
(-) Depreciação									
(+/-) Resultado financeiro									
(+/-) Resultado não recorrente									
= RESULTADO LÍQUIDO									
(+) Reversão depreciação									
(-) Investimentos de Capital									
(+/-) Variação necessidades capital de giro líquido									
(-) Amortização de dívidas									
(+) Novas Dívidas									
= FLUXO DE CAIXA LIVRE PARA OS PROPRIETÁRIOS									
(-) Retiradas Distribuição de Lucros									
(+) Aportes de capital									
= FLUXO DE CAIXA LIVRE PARA A EMPRESA									
INDICADORES DE DESEMPENHO		ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 1	ANO 2	ANO 3	
Lucratividade									
Fluxo de Caixa Total Livre para os proprietários (retiradas totais)									
Rentabilidade do Ativo (ROA)									
Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE)									
Crescimento da Receita

APÊNDICE 4 – MODELO AJUSTADO EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

APÊNDICE 5 – MODELO AJUSTADO EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM
BOOTSTRAPPING

APÊNDICE 6 – MODELO AJUSTADO EQUAÇÕES ESTRUTURAIS DEF- TENDENCIAL

APÊNDICE 7 – MODELO AJUSTADO EQUAÇÕES ESTRUTURAIS DEF-
TENDENCIAL COM *BOOTSTRAPPING*