



Beatriz Bonato Oliveira

**Treinamento gerencial no microempreendedorismo em
comunidades de baixa renda: uma avaliação de impacto**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas, do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof.^a Renata Peregrino de Brito

Rio de Janeiro

Abril de 2023



Beatriz Bonato Oliveira

Treinamento gerencial no microempreendedorismo em comunidades de baixa renda: uma avaliação de impacto

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Prof.^a Renata Peregrino de Brito

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcos Cohen

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof.^a Anna-Katharina Lenz

Miami University

Rio de Janeiro, 27 de abril de 2023

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Beatriz Bonato Oliveira

Graduou-se em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2017. Atua como pesquisadora acadêmica no Núcleo de Estudos Sobre Microempreendedorismo e no setor financeiro de empresas privadas.

Ficha Catalográfica

Oliveira, Beatriz Bonato

Treinamento gerencial no microempreendedorismo em comunidades de baixa renda: uma avaliação de impacto / Beatriz Bonato Oliveira ; orientadora: Renata Peregrino de Brito. – 2023.
101 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2023.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Microempreendedorismo. 3. Treinamento gerencial. 4. Avaliação de impacto. I. Brito, Renata Peregrino de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

À minha orientadora, prof.^a Renata Peregrino de Brito, não só pela orientação cuidadosa para esta pesquisa, como também pelo enorme incentivo ao meu empoderamento como profissional acadêmica e como pessoa.

Ao prof. Marcos Cohen por sua atenção, contribuindo nesta dissertação, e à prof.^a Anna-Katharina Lenz, por ambos fazerem parte dos membros da minha banca e colaborarem enormemente com seus conhecimentos.

Ao Núcleo de Estudos Sobre Microempreendedorismo (NUME) e do Sebrae/RJ, por terem sido parte fundamental desta pesquisa.

Aos professores do IAG/PUC-Rio, à minha amiga Beatriz Hossmann e meus demais companheiros de mestrado, que, certamente, fizeram parte do meu desenvolvimento ao longo dos últimos dois anos no mestrado acadêmico.

A todos os profissionais do IAG/PUC-Rio pela constante gentileza em todos os momentos.

Por fim, à CAPES, financiando esta e tantas outras pesquisas que contribuem para o desenvolvimento do nosso país.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.

Resumo

Oliveira, Beatriz Bonato; Brito, Renata Peregrino de. **Treinamento gerencial no microempreendedorismo em comunidades de baixa renda: uma avaliação de impacto**. Rio de Janeiro, 2023. 101 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em economias emergentes, a população de baixa renda migra ao empreendedorismo como forma de contornar obstáculos, como a falta de empregos formais, ou até mesmo pela necessidade de independência, sendo considerado, o empreendedorismo, um vetor da prosperidade e do desenvolvimento nessas economias. Destaca-se, portanto, a criação de pequenos negócios, incluindo o autoemprego. Considera-se que o capital humano, bem como habilidades individuais desses empreendedores, importantes para a sobrevivência do negócio. Contudo, a carência delas se mostra presente, juntamente com a falta de estrutura, a informalidade e a falta de capacitação, sendo um problema para o desenvolvimento desses negócios. Isto posto, programas de treinamento em gestão podem ser um fator essencial para aprimorar as habilidades desses empreendedores, contribuindo no desempenho do negócio. Dessa forma, dentro do contexto brasileiro, um grande apoiador nacional para o desenvolvimento dos pequenos negócios é o Sebrae, a exemplo do programa de treinamento TOP Empreendedor, programa ofertado a microempreendedores formalizados de comunidades de baixa renda do Rio de Janeiro. Em vista disso, este estudo buscou realizar uma avaliação do impacto do programa por meio de testes T e de regressões lineares para 55 e 46 microempreendedores em 2020 e 2021, respectivamente. Os resultados sugerem que o treinamento se mostra mais benéfico para empreendedores com menor conhecimento prévio, que aspectos ligados à motivação impactam suas práticas de negócio, mas que não há como confirmar o impacto das práticas de negócio no desempenho, ainda que se tenha detectado o aumento do desempenho entre antes e depois do treinamento.

Palavras- chave

Microempreendedorismo; Treinamento gerencial; Avaliação de impacto.

Abstract

Oliveira, Beatriz Bonato; Brito, Renata Peregrino de. **Business training for microentrepreneurs in poor neighborhoods: impact analysis**. Rio de Janeiro, 2023. 101 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In emerging economies, low-income populations migrate to entrepreneurship as a way of overcoming obstacles, such as the lack of formal employment, or even out of the need for independence. Entrepreneurship is considered a vector of prosperity and development in these economies. The creation of small businesses, including self-employment, is therefore highlighted. It is considered that the human capital, as well as the individual skills of these entrepreneurs, are important for the survival of the business. However, the lack of these skills is evident, along with the lack of structure, informality, and lack of training, which is a problem for the development of these businesses. Thus, management training programs can be an essential factor in improving the skills of these entrepreneurs, contributing to the performance of the business. Within the Brazilian context, a major national supporter for the development of small businesses is Sebrae, for example, the TOP Entrepreneur training program, which is offered to formalized microentrepreneurs from low-income communities in Rio de Janeiro. In view of this, this study sought to evaluate the impact of the program through T-tests and linear regressions for 55 and 46 microentrepreneurs in 2020 and 2021, respectively. The results suggest that the training is more beneficial for entrepreneurs with less prior knowledge, that aspects related to motivation impact their business practices, but that it is not possible to confirm the impact of business practices on performance, although an increase in performance was detected before and after the training.

Keywords

Micro-entrepreneurship; Business training; Impact evaluation.

Sumário

| | |
|--|----|
| 1 O problema | 13 |
| 1.1. O problema | 13 |
| 1.2. Objetivos do estudo | 16 |
| 1.3. Delimitação do estudo | 16 |
| 1.4. Relevância do estudo | 17 |
| 2 Referencial teórico | 18 |
| 2.1. Empreendedorismo | 18 |
| 2.2. Microempreendedorismo em mercados emergentes | 20 |
| 2.3. Programas de treinamento gerencial | 22 |
| 2.3.1. Aspectos motivacionais | 25 |
| 2.3.2. Desempenho do negócio | 27 |
| 2.4. Modelo do estudo | 28 |
| 3 Metodologia | 29 |
| 3.1. Design e instrumento de pesquisa | 29 |
| 3.1.1. Universo e amostra | 30 |
| 3.1.2. Seleção dos sujeitos | 30 |
| 3.2. Passos Metodológicos | 32 |
| 3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados | 33 |
| 3.4. Tratamento dos dados | 35 |
| 3.5. Operacionalização das variáveis | 36 |
| 3.6. Método de análise de dados | 38 |
| 3.6.1. Método de Teste de Hipóteses | 40 |
| 3.6.1.1. Variáveis dependentes | 40 |
| 3.6.1.2. Variáveis independentes | 40 |
| 3.6.1.3. Variáveis de controle | 41 |

| | |
|--|-----|
| 4 Análise e Interpretação dos Resultados | 43 |
| 4.1. Análise descritiva | 43 |
| 4.1.1. Verificação de viés de resposta (<i>attrition</i>) | 50 |
| 4.1.2. Análise comparativa com o cenário internacional | 51 |
| 4.2. Análise comparativa das práticas de negócio | 54 |
| 4.3. Efeitos da motivação | 57 |
| 4.4. Desempenho do negócio | 60 |
| 4.5. Conhecimento inicial e o aprendizado | 63 |
| 5 Conclusão | 68 |
| 5.1. Conclusões | 68 |
| 5.2. Limitações da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras | 72 |
| 6 Referências Bibliográficas | 74 |
| Apêndices | 81 |
| Apêndice 1 – Questionário do Diagnóstico Inicial | 81 |
| Apêndice 2 – Questionário do Diagnóstico Final | 90 |
| Apêndice 3 - Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido | 100 |
| Apêndice 4 – Comparação Internacional | 101 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo Conceitual de Pesquisa | 28 |
| Figura 2: Etapas de seleção do programa TOP Empreendedor | 31 |
| Figura 3: Passos metodológicos | 32 |

Lista de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Síntese dos questionários | 35 |
| Tabela 2: Codificação das variáveis | 37 |
| Tabela 3: Variáveis dependentes para H2 e H3 | 40 |
| Tabela 4: Variáveis independentes para H2 e H3 | 41 |
| Tabela 5: Estatísticas descritivas | 46 |
| Tabela 6: Correlações – Ano 2020 | 48 |
| Tabela 7: Correlações – Ano 2021 | 49 |
| Tabela 8: Teste Z para duas amostras independentes - 2020 | 50 |
| Tabela 9: Teste Z para duas amostras independentes – 2021 | 51 |
| Tabela 10: Análise comparativa de práticas de negócio (2020 e 2021) | 55 |
| Tabela 11: Resultados da regressão - Score Total (2020 e 2021) | 58 |
| Tabela 12: Resumo da análise de regressão | 59 |
| Tabela 13: Evolução do desempenho – 2020 e 2021 | 60 |
| Tabela 14: Resultados da regressão – Desempenho do negócio | 61 |
| Tabela 15: Resumo da análise de regressão | 62 |
| Tabela 16: Graus de aprendizado e Score inicial | 66 |
| Tabela 17: Graus de aprendizado e Empregados futuros | 67 |

Lista de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Gênero | 44 |
| Gráfico 2: Motivação Empreendedora | 44 |
| Gráfico 3: Crescimento do negócio em relação ao ano anterior | 45 |
| Gráfico 4: Escolaridade | 45 |
| Gráfico 5: Comparação TOP Empreendedor e cenário internacional | 52 |
| Gráfico 6: Curva de aprendizado – menor conhecimento inicial | 64 |
| Gráfico 7: Curva de aprendizado – médio conhecimento inicial | 64 |
| Gráfico 8: Curva de aprendizado – alto conhecimento inicial | 65 |
| Gráfico 9: Histograma - Aprendizado | 66 |

Lista de siglas

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

GEM – Monitoramento de Empreendedorismo Global

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MEI – Microempreendedor individual

NUME – Núcleo de Estudos Sobre Microempreendedorismo

PMI – Programa Microempreendedor Individual

OIT – Organização Internacional do Trabalho

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

1

O problema

1.1.

O problema

O empreendedorismo representa um papel significativo no desenvolvimento dos países, incentivando a competitividade global e a geração empregos e, assim, promovendo a inovação e o crescimento econômico. Sob a conjuntura das economias emergentes, o empreendedorismo consegue contribuir com a diversificação da base econômica, incentivando a inclusão social, oportunização de empregos e fornecendo condições de sustento de milhares de indivíduos em localidades menos abastadas. (Davidsson & Honig, 2003; Webb, Bruton, Tihanyi, & Ireland, 2013)

Assim, os percalços da conjuntura econômica de países emergentes, isto é, cenários de recessão econômica e aumento do desemprego levam milhões de pessoas ao redor do mundo a empreender. Contudo, há de se ressaltar que esse impulsionamento ocorre em grande parte motivada mais pela necessidade, ou seja, em razão do desemprego, do subemprego ou da falta de perspectivas, sendo uma alternativa para a sobrevivência desses indivíduos e de seu círculo familiar, do que pela busca por oportunidades de inovação e crescimento, isto é, a identificação de oportunidades atraentes (Bosma *et al.*, 2020; Dencker, Bacq, Gruber, & Haas, 2021).

Todavia, o desenvolvimento do empreendedorismo nesse contexto é, em grande parte, caracterizado pela criação de pequenos negócios. No Brasil, o a expansão da criação de microempresas tipifica essa tendência e já formalizou mais de 13 milhões de negócios (Brasil, 2022), corroborando o papel desses pequenos negócios como forma de geração de renda e redução da pobreza em mercados emergentes (Bruton, Ketchen & Ireland, 2013; Sutter, Bruton, & Chen, 2019).

Ainda que seja evidenciado seu lado contributivo ao desenvolvimento, seu progresso pode ser desafiador, tendo em vista as diversas barreiras impostas aos

pequenos negócios, como falta de financiamento e de infraestrutura, além de pouco ou nenhum acesso a recursos, o que os torna mais vulneráveis às mudanças ambientais e menos propensos a crescer (Coffman & Sunn, 2021; Dencker *et al.*, 2021; Lenz & Brito, 2022; Webb *et al.*, 2013). Mais especificamente, a falta de habilidades gerenciais reduz o acesso ao crédito e as oportunidades de crescimento dos negócios (Zucco, Lenz, Goldszmidt, & Valdivia, 2020), em que a falta de competências e de capital humano se reflete tanto na concepção dos negócios como na transição para a formalização e na capacidade de sobreviver, adaptar e prosperar (Brito, Lenz, & Pacheco, 2022; Davidsson & Honig, 2003; Linder, Lechner, & Pelzel, 2020).

Estudos anteriores mostram que o desenvolvimento de habilidades de negócio por meio de treinamento ou capacitação empresarial está associado ao aumento da renda e ao crescimento dos negócios, tendo em vista o aprimoramento da capacidade gerencial do empreendedor (Anderson, Chandy, & Zia, 2018; McKenzie, 2021). Esse desenvolvimento pode ter um impacto positivo na inovação, por meio da implementação de novos produtos e/ou processos, investimento no negócio e nas finanças, como pela separação de contas pessoais e da empresa, uma vez que existe uma tendência latente de pequenos negócios em não separarem as suas contas pessoais do empreendedor das contas empresariais (Cho & Honorati, 2014; McKenzie, 2021).

Se o cenário é muitas vezes desfavorável, a crise sanitária de COVID-19 conseguiu agravá-lo. Devido às restrições impostas pelos governos a fim de frear a disseminação do vírus, negócios ao redor do mundo fecharam temporariamente ou, em muitos casos, em razão da queda ou de nenhum faturamento, fecharam permanentemente.

No contexto brasileiro, dados publicados pelo Sebrae sobre o impacto da pandemia em pequenos negócios mostram que, em média, os negócios chegaram a perder cerca de 70% de seu faturamento em meados de abril de 2020 e que esse impacto médio de redução, ainda que tenha sido, em partes recuperado, ainda era representado por cerca de 30% de redução no fim de 2021. A maioria desses negócios ainda luta para adaptar suas atividades às mudanças para adotar novas formas de trabalhar, como o uso de redes sociais (Sebrae, 2020; Sebrae, 2021).

Outrossim, a mortalidade de pequenos negócios não está apenas atada à crise sanitária. Para além da pandemia, sua mortalidade também se mostra

conectada a fatores como a falta de capital humano, de planejamento empresarial, de formação em gestão empresarial e da própria gestão empresarial. Isto posto, sabendo que sua gestão adequada pode contribuir para a perpetuação do negócio, programas de treinamento gerencial entram em prática para expandir a compreensão acerca do processo empreendedor, oportunidades de crescimento e mitigação dos riscos. No Brasil, um desses exemplos consiste no programa TOP Empreendedor, fornecido pelo Sebrae/RJ, com o objetivo de oferecer treinamentos, mentorias e networking para microempreendedores localizados em comunidades do estado do Rio de Janeiro visando à ampliação de seus negócios e o desenvolvimento da maturidade dos negócios por meio do aprimoramento das habilidades gerenciais, melhorando a competitividade e a presença no meio digital, redução dos custos e ajudando na recuperação dos negócios em razão da pandemia de COVID-19 (Sebrae, 2017).

Assim, o presente estudo teve como objetivo avaliar o impacto do treinamento do programa TOP Empreendedor no desenvolvimento de práticas de negócio, bem como das práticas dos microempreendedores participantes. Para tanto, foi utilizado um modelo de avaliação de práticas gerenciais desenvolvido procedentes de um conteúdo produzido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), abrangendo competências gerenciais em marketing, compras e controle de estoque, manutenção de custos e fluxo de caixa e planejamento financeiro (McKenzie & Woodruff, 2014). Os resultados aqui apresentados referem-se à avaliação antes e depois do treinamento 2020 e 2021, englobando diferentes tipos de negócios em comunidades de baixa renda no Rio de Janeiro durante a pandemia do COVID-19.

Em suma, a inda que se veja o programa TOP Empreendedor como um impulsionador das práticas de negócio dos microempreendedores selecionados, pouco se sabe sobre seus impactos após o treinamento. Sendo assim, não obstante o treinamento gerencial do programa TOP Empreendedor busque qualificar os empreendedores a fim de melhorar o desempenho de seus negócios, uma vez que a falta de informações é um obstáculo para eles, propõem-se as seguintes questões de pesquisa:

“O treinamento gerencial impacta positivamente práticas de negócios de empreendedores de baixa renda? Aspectos motivacionais influenciam nessa

relação? Ademais, práticas de negócio influenciam positivamente o desempenho desses negócios?”

1.2.

Objetivos do estudo

Assim, este estudo apresenta como objetivos:

- Avaliar quais são os efeitos do treinamento gerencial sobre as práticas de negócios de microempreendedores de baixa renda, bem como a influência de aspectos motivacionais nessa relação.
- Avaliar quais são os efeitos da melhoria das habilidades, isto é, das práticas de negócio sobre o desempenho negócio em termos do faturamento.

1.3.

Delimitação do estudo

Este estudo volta-se mais especificamente para avaliar os efeitos do programa de treinamento gerencial TOP Empreendedor, nas edições de 2020 e 2021, disponibilizados pelo Sebrae /RJ para microempreendedores localizados em comunidades de baixa renda do estado do Rio de Janeiro e que atendam alguns requisitos para serem qualificados para a seleção: mais de 6 meses em atuação no negócio; estar formalizado, possuindo cadastro válido no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e classificado como MEI. A delimitação quanto ao perfil do microempreendedor busca minimizar a atração de pessoas sem perfil empreendedor e sem experiência. O aspecto teórico analisado foi do ponto de vista das habilidades gerenciais e do desempenho do empreendedor. A delimitação teórica adota um modelo de avaliação de práticas de negócio desenvolvidos em McKenzie e Woodruff (2015) e motivadas pelo *Improve Your Business training curriculum*, conteúdo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) –, envolvendo habilidades gerenciais em marketing, compras e controle de estoque, custos e manutenção do fluxo de caixa e planejamento financeiro (McKenzie & Woodruff, 2015), sendo aplicados a estes microempreendedores apoiados pelo Sebrae/RJ no programa TOP Empreendedor 2020 e 2021.

1.4. Relevância do estudo

Ainda que dentro do campo do empreendedorismo haja uma vasta pesquisa acerca de programas de treinamento gerencial em economias em desenvolvimento, este trabalho pode contribuir com a literatura, visto que ainda há lacunas no caso brasileiro. Assim, a investigação no campo do empreendedorismo atrelada ao, possivelmente, principal pilar de apoio às micro e pequenas empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), no país se mostra relevante.

Os resultados deste estudo podem se mostrar importantes para saber se os investimentos do Sebrae em capacitar empreendedores se mostram efetivos, podendo criar a possibilidade de expansão de localidades e maior oferta de vagas; para atrair mais microempreendedores, caso detecte-se um efeito positivo da capacitação; para governos e outras instituições investirem em mais políticas na área e com a literatura do empreendedorismo na área do treinamento gerencial em economias emergentes, ampliando o conhecimento sobre esses programas para microempreendedores de baixa renda.

Nesse sentido, este estudo tem impacto científico ao contribuir para a literatura sobre o microempreendedorismo no combate à pobreza (Lenz & Brito, 2022; Sutter *et al.*, 2019). A pesquisa também contribui para discussões internacionais sobre treinamento e capacitação de microempreendedores, seu sucesso e transição (Cho e Honorati, 2013; McKenzie, 2021). Por fim, o estudo também tem implicações práticas, pois os resultados podem ajudar a identificar áreas de eficiência de treinamento e potencial de melhoria.

2 Referencial teórico

Tendo em vista que o foco desta pesquisa consiste em microempreendedores localizados em comunidades de baixa renda, vê-se como necessário abordar a literatura acerca do empreendedorismo no contexto de economias emergentes. Na recente conjuntura econômica, a necessidade de criação de renda faz com que uma parcela da população mundial recorra ao empreendedorismo buscando contornar o desemprego e a carência financeira, em especial nas economias emergentes. A literatura destaca que empreendedores nesse contexto são carentes de conhecimento e de habilidades gerenciais, muitas vezes estando à sombra da economia, atuando de maneira informal e, portanto, contando com nenhum tipo de amparo ou benefício. Dessa maneira, o estímulo ao treinamento gerencial tem se demonstrado importante para desenvolver as habilidades no empreendedor e, com isso, melhorar os resultados do negócio.

À vista disso, a fim de criar um arcabouço teórico, o segundo capítulo deste estudo buscará expor os principais conceitos relacionados ao tema de investigação. Esta seção está dividida, portanto, em quatro principais tópicos. O primeiro disserta sobre as pesquisas relacionadas ao empreendedorismo, seguido pelo recorte no microempreendedorismo, ou pequenos negócios, em mercados emergentes. Em seguida, se discorre sobre os programas de treinamento gerencial e os fatores relevantes para o processo empreendedor, como os aspectos motivacionais e o desempenho do negócio. Por fim, o quarto tópico irá expor o modelo do estudo a ser seguido.

2.1. Empreendedorismo

Por definição, o empreendedorismo é caracterizado como um processo de identificação de oportunidades, criação de novos negócios ou gerenciamento de negócios já estabelecidos, sendo uma iniciativa de uma pessoa, estabelecido pelo autoemprego, de um grupo de pessoas ou de uma empresa e compreendido como

um fator de suma importância para o desenvolvimento econômico e social (Reynolds, Hay, & Camp, 1999; Frese & Gielnik, 2014). A teoria ligada ao empreendedorismo compreende em analisar o papel e as características dos indivíduos, assim como o processo da criação e desenvolvimento desses negócios. Contudo, as motivações do processo empreendedor se mostram diversas para diferentes economias, não sendo conhecidas por completo (Bosma, Hill, Ionescu-Somers, Kelley, Levie, & Tarnawa, 2020). Evidencia-se, então, a pluralidade de conceitos pertinentes nos estudos das últimas décadas, vez que se tornou um objeto de estudo sob diferentes categorizações propostas, sendo: (i) por oportunidade *versus* necessidade (Reynolds *et al.*, 2003), ou seja, o processo empreendedor dos indivíduos seria motivado por uma das perspectivas, em que a oportunidade seria identificada e aproveitada para criar e desenvolver os negócios e a necessidade seria uma forma de contornar a falta de opções percebidas pelos indivíduos. Em suma, o empreendedorismo guiado pela oportunidade tenderia a ser melhor sucedido do que o guiado pela necessidade; (ii) de imitação *versus* inovação (Schumpeter, 1934), isto é, o autor argumenta que a inovação consistiria em um background para o crescimento econômico e que a imitação também teria um papel fundamental e difundir essa inovação, contudo, estagnando o crescimento econômico ao se deixar de lado a perspectiva inovativa; (iii) produtivo *versus* improdutivo (Baumol, 1990), isto é, o autor propõe que as atividades econômicas empreendedoras poderiam ser produtivas, ou seja, guiam ao crescimento econômico, apresentando, tipicamente, maior produtividade e maiores lucros ou, de forma análoga, improdutivas, ou seja, apresentando baixos níveis de produtividade e eficiência, não influenciando no crescimento econômico. Ademais, ao passo que economias se desenvolvem, aumenta-se a importância relativa dessas atividades improdutivas para tal economia, entre outros. Ressalta-se também o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), um programa mundial de pesquisa sobre o nível de atividade empreendedora, em vigor desde 1999, em mais de 80 países, incluindo o Brasil, vislumbrando uma série de fatores motivacionais ao empreendedorismo para além de dualidades, como: (i) fazer a diferença no mundo; (ii) para construir grande riqueza ou renda muito alta; (iii) continuar uma tradição familiar e (iv) para ganhar a vida porque os empregos são escassos (GEM, 2022). Em suma, para além da perspectiva adotada em diversos estudos para a motivação empreendedora dos indivíduos,

ressalta-se a importância do empreendedorismo, sendo essencial para o desenvolvimento econômico e social dos países, contribuindo na criação de empregos, geração de renda para os indivíduos, inovação e competitividade na economia.

2.2.

Microempreendedorismo em mercados emergentes

O microempreendedorismo tem sido tradicionalmente identificado como atividade empreendedora de indivíduos ou pequenas empresas com menos de dez, mas muitas vezes apenas uma ou duas pessoas empregadas (Birks, Fluitman, Xavier, Salome, & Sinclair, 1992; Honig, 1998). Sob a ótica dos mercados emergentes, em que o Brasil se insere, indivíduos de baixa renda migram ao empreendedorismo (Viswanathan *et al.*, 2021) muito em razão da falta de empregos formais ou até mesmo em busca da necessidade da independência (Lenz, Sutter, Goldszmidt, & Zucco, 2021).

Isto é, o ato de empreender nesse tipo de economia é constituído por pequenos negócios, proporcionando subsistência de muitas famílias por meio de renda adicional e contribuindo para contornar a vulnerabilidade econômica (Cho & Honorati, 2014; Bruton *et al.*, 2013; Rahman *et al.*, 2015). Ou seja, o microempreendedorismo em mercados emergentes, ainda é muitas vezes guiado pela perspectiva da necessidade. Ainda que a motivação empreendedora por oportunidade seja realidade, fatores econômicos dos países impulsionam o empreendedorismo por necessidade.

A falta de empregos formais, o subemprego e falta de acesso a serviços financeiros guiam à criação de negócios. Contudo, quando se fala desses negócios guiados pela necessidade em economias emergentes, é importante destacar o autoemprego, visto que abarca até 70% do emprego nessas economias, sendo a prestação de serviços de limpeza e manutenção, culinária e venda ambulante, alguns dos exemplos comuns desses pequenos negócios guiados pela necessidade (Giné & Mansuri, 2021).

Além disso, um outro ponto sensível para os empreendedores nesse contexto é a informalidade. Define-se a economia informal como a atividade fora dos limites institucionais definidos por leis e regulamentos (Webb *et al.*, 2009). A atividade empreendedora informal, além de restringir o crescimento e o aumento

de produtividade das empresas, limita o acesso ao crédito, novas oportunidades de negócios e proteção trabalhista aos funcionários (de Soto e Abbott, 1990 apud Zucco *et al.*, 2020). Contudo, grande parte dos pequenos negócios presentes em economias emergentes ainda estão à sombra da formalidade (Jayachandran, 2020).

A transição entre o empreendedorismo informal para o formal traz, portanto, benefícios trabalhistas, mais facilidade no acesso ao crédito, ou seja, funcionando como um facilitador para obtenção de acesso ao financiamento (Zucco *et al.*, 2020) e, principalmente, a possibilidade de participação efetiva em mercados mais estabelecidos, com elevados padrões de qualidade e eficiência, visto que migram de uma estrutura institucional de padrões mínimos para outro com uma estrutura institucional que exige maior qualidade, eficiência e volume (Sutter *et al.*, 2017).

Dessa forma, esses pequenos negócios representam um elemento essencial na força de trabalho das economias emergentes (Campos *et al.*, 2017). Contudo, quando se fala desses negócios, há de se deixar de lado a perspectiva do lucro e ressaltar como motor do bem-estar econômico das famílias dependentes do negócio, visto que muitos estudos constataam a pouca lucratividade desses, muitas vezes, não passando de seu tamanho de subsistência (Vial & Hanoteau, 2015; Campos *et al.*, 2017), tendo em vista que grande parte deles não são bem administrados (Giné & Mansuri, 2021) e não utilizam, sequer, práticas básicas de manutenção de registro, de orçamento, planejamento e outros (McKenzie, 2021).

Ainda que o microempreendedorismo no contexto de mercados emergentes se revele como uma importante fonte de renda para milhões de indivíduos, sendo uma alternativa na redução da pobreza (Bruton, Ketchen, & Ireland, 2013; Sutter, Bruton, & Chen, 2019), o ambiente de desenvolvimento dos negócios é comumente marcado por vácuos institucionais que tornam o processo de empreender ainda mais desafiante, como no difícil acesso ao capital, falta de capital humano, de treinamento e de segurança para os negócios (Bruton, Sutter, & Lenz, 2021; Sutter, Webb, Kistruck, & Bailey, 2013).

No Brasil, tendo em vista a recente conjuntura econômica juntamente com a crise pandêmica de COVID-19 acabaram contribuindo com o déficit de oportunidades de emprego, impulsionado um contingente substancial ao microempreendedorismo, muitas vezes sem o conhecimento e planejamento necessários.

Assim, em suma, tendo em vista que o empreendedorismo em mercados emergentes se refere, em grande parte, a pequenos negócios, ou microempreendedorismo, em que os indivíduos são guiados, muitas vezes, pela necessidade de subsistência própria e de suas famílias, apresentam barreiras como baixa escolaridade, poucas habilidades gerenciais, falta de acesso ao crédito e baixa infraestrutura.

Diversos programas vêm sendo colocados em prática pelos governos, como programas de microcrédito a baixo custo e programas de treinamento gerencial e, visto que habilidades gerenciais estão relacionadas ao sucesso do negócio, esse tipo de programa é visto como uma forma de promoção do desempenho e do crescimento do negócio, notando-se que, junto a algum subsídio em dinheiro ou material, se mostra mais eficaz do que o microcrédito, evidenciando uma necessidade constante de desenvolvimento desse tipo de habilidade para esses pequenos empreendedores que, em grande parte, carecem desse desenvolvimento para o progresso desses negócios (Cho & Honorati, 2014; McKenzie, 2021).

2.3. Programas de treinamento gerencial

Tendo em vista a existência dos pequenos negócios e do autoemprego como alternativa ao trabalho assalariado (Bruhn & Zia, 2013) para criação de fontes de renda e alívio da pobreza em economias emergentes e considerando a essencialidade de habilidades básicas de negócio, muitas vezes carecidas por esses indivíduos, diversos países têm criado uma estrutura institucional e legal visando oportunizar programas de treinamento em gestão. Dessa forma, vê-se um aumento progressivo no número desses programas (Cho & Honorati, 2014), visto que o desenvolvimento de habilidades é uma forma de melhorar o desempenho e o crescimento do negócio, existindo uma correlação entre as habilidades e os resultados do negócio (McKenzie & Woodruff, 2015).

Entendendo mais sobre os programas de treinamento em gestão, esses podem assumir diversas formas, ou até mesmo formas combinadas, a depender dos objetivos encontrados (melhoria de habilidades, do desempenho, criação de negócios, de emprego) e do público-alvo (em razão de gênero, idade, desempregados, empreendedores já estabelecidos etc.), podendo ser: técnicos,

gerenciais, financeiros, subsídios de microcrédito, serviços de orientação e consultorias pós-programa (Cho & Honorati, 2014). Dentre os programas com foco nos proprietários de negócios, destacam-se as principais práticas: marketing, preços e custos, gerenciamento de estoque, atendimento ao cliente e planejamento financeiro. O fato dessas serem as principais se deve em razão de serem as práticas mais deficientes entre empreendedores de economias emergentes quando comparados aos de economias desenvolvidas. Vê-se que grande parte dos proprietários dos negócios em economias emergentes não mantém registros formais, que finanças domésticas e do negócio muitas vezes são agregadas, atividades de marketing são ocasionais, é constante a falta de produtos muito vendidos no estoque em negócios do setor de comércio e em raros casos eles possuem metas financeiras McKenzie e Woodruff (2014).

Como dito anteriormente, alavancas institucionais visando apoiar empreendedores conseguem desenvolver habilidades por meio do treinamento, criando ou ampliando sua compreensão acerca do processo empreendedor (Dencker *et al.*, 2021). Ou seja, por ser considerado uma forma de melhora do desempenho dos negócios, programas de treinamento em gestão estão sendo uma das vias mais escolhidas por governos para apoiar pequenos negócios (McKenzie & Woodruff, 2014). O Brasil conta com importantes ações e atores no processo de superação da carência de habilidades.

Um deles é o Sebrae, fundado em 1972, sendo uma entidade privada sem fins lucrativos atuante em todas as Unidades Federativas do país e no Distrito Federal, visando o auxílio a micro e pequenos negócios, promovendo a educação empreendedora o desenvolvimento, além de incentivar a formalização dos negócios (Sebrae, 2022), atuando não só em seus programas próprios, como também na execução de programas públicos. Quanto a esses programas públicos, destaca-se o “Programa Brasil Mais”, “Programa Jornada Empreendedora” e o “Brasil pra Elas”, lançados pelo Governo Federal na busca do desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil. Nota-se, portanto, que organizações e governos estão investindo fortemente em programas de treinamento em gestão, como é o caso brasileiro.

Ademais, é visto na economia que melhores habilidades gerenciais são importantes na produtividade dos negócios, contudo, há de se ressaltar a existência de muitos tipos de treinamento, diferindo entre as práticas a serem

desenvolvidas, tendo habilidades em marketing e finanças como as mais frequentes, o grupo alvo, entre outros aspectos, sendo ainda pouco abordado quais tipos e para quem seriam eles mais eficazes, bem como suas combinações (Bruhn & Zia, 2013).

Tanto por isso, os primeiros estudos de avaliação de impacto desses programas nem sempre evidenciaram efeitos positivos. Campos *et al.* (2017) e McKenzie (2021) buscaram entender a razão pela qual isso acontece. De acordo com os autores isso pode ocorrer por dois motivos: os programas não ensinaram a um grupo certo certas habilidades ou que o treinamento tradicional não acarretaria uma mudança forte o suficiente para ser detectada do ponto de vista estatístico, visto que os efeitos poderiam ser pequenos a ponto de os experimentos não conseguirem detectar.

Contudo, outros estudos encontraram efeitos positivos dos programas de treinamento tanto no curto prazo quanto no longo prazo, como no estudo de Anderson, Chandy, & Zia (2018) em que, por meio de um ensaio clínico randomizado avaliando o impacto de um treinamento de habilidades de marketing e finanças no desempenho de pequenos negócios detectou que no curto prazo houve melhoria significativa na lucratividade tanto no treinamento de habilidades de marketing quanto de finanças.

No longo prazo, como o estudo de McKenzie & Porto (2017), em que foi realizado um experimento aleatorizado em um treinamento gerencial no Quênia, concluiu que o treinamento gerou um efeito de longo prazo nas empresas, levando-as a lucros maiores, aumento de clientes e de volume de vendas. Quanto ao tempo de investigação desses impactos, em geral, os estudos rastreiam entre 1 e 2 anos. McKenzie (2021) destaca a importância do rastreamento a longo prazo, identificando a perenidade do conhecimento e de sua aplicação. Ou seja, existiria uma diferença entre a retenção de conhecimento do treinamento entre o curto e o longo prazo. Isto é, nota-se que há, no curto prazo, uma retenção maior do conhecimento, deixando de ser, aos poucos, no longo prazo.

Em suma, nota-se a importância dos programas de treinamento, visto que a carência de capital gerencial é percebida como um obstáculo para os micro e pequenos negócios localizados em países emergentes, sendo um fator importante para o crescimento do negócio e da produtividade. Sendo assim, programas de treinamento em gestão vêm sendo colocados em prática (Cho & Honorati, 2013;

Bruhn & Zia, 2013). Como explicitado anteriormente, estudos encontram resultados da melhoria das práticas após os programas, em especial no curto prazo.

Utilizando o questionário das práticas de negócios desenvolvida em McKenzie e Woodruff (2015) envolvendo gestão de marketing; compras e controle de estoque; custos e manutenção de fluxo de caixa e planejamento financeiro e considerando a literatura, definiu-se que neste estudo o primeiro construto a ser avaliado seria o de “práticas de negócio”, medindo se as sessões de treinamento do programa TOP Empreendedor impactaram positivamente ou não cada um desses elementos do construto para os empreendedores participantes do programa. Assim sendo:

H1: Treinamento em gestão impacta positivamente as práticas de negócio.

H1a: Treinamento em gestão impacta positivamente as práticas de negócio em Marketing.

H1b: Treinamento em gestão impacta positivamente as práticas de negócio em Compras e Controle de Estoque.

H1c: Treinamento em gestão impacta positivamente as práticas de negócio em Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa.

H1d: Treinamento em gestão impacta positivamente as práticas de negócio em Planejamento Financeiro.

2.3.1.

Aspectos motivacionais

O empreendedorismo pode ser motivado por diversos fatores. Ainda que, atualmente, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e muitos outros autores apresentem diferentes perspectivas, uma delas, em especial, continua em voga: a dualidade do empreendedorismo como resultante da oportunidade ou da necessidade, estando, os pequenos negócios oriundos de economias emergentes ainda bastante atrelados a essa dualidade (Afi *et al.*, 2022; Ács & Varga, 2005).

O primeiro, ou seja, a motivação empreendedora por oportunidade, diz respeito a empreender a fim de explorar uma oportunidade de negócio, isto é, o empreendedor consegue perceber e explorar possíveis oportunidades de lucro voluntariamente, sendo o arquétipo do empreendedor schumpeteriano. Enquanto o

segundo, por não haver outra escolha formal de emprego, tendo em vista sua carência financeira, migra ao empreendedorismo para suprir sua carência de recursos, buscando um meio de subsistência para ele próprio, bem como para sua família (Reynolds *et al.*, 2003; Udimal *et al.*, 2020; GEM, 2022).

Mais a fundo, outros autores conseguiram demonstrar os desdobramentos dessa dualidade para as economias em que esses negócios estão inseridos: em países com mais negócios motivados pela oportunidade, vê-se uma relação positiva maior com o PIB do país do que em países com mais negócios motivados pela necessidade (Liñan *et al.*, 2013). O mesmo que demonstrado por Wennekers *et al.*, 2005: negócios motivados pela necessidade impactam negativamente no PIB per capita dos países, além de uma menor busca inovativa.

Ainda que o empreendedorismo por oportunidades demonstre ser mais benéfico para a economia dos países, é necessário entender que, primeiramente, o ambiente institucional afeta a motivação empreendedora desses negócios, isto é, em economias emergentes, a falta de recursos e de empregos acaba levando milhares ao empreendedorismo por necessidade e, ainda que promovam meio de subsistência a estes, não se tem um grande impacto no crescimento econômico dessas economias como seria caso a motivação empreendedora fosse majoritariamente por oportunidade (Udimal *et al.*, 2020).

Já sob a perspectiva do empreendedor, há a ideia discutida por muitos autores de que empreendedores com uma percepção maior de oportunidades de negócios são mais suscetíveis a um potencial sucesso, visto que conduziriam esforços e recursos para aproveitar essas oportunidades, tendo, também, mais adaptabilidade e agilidade em mudanças ocorridas. É importante ressaltar que esse fator pode contribuir para que o negócio tenha um desempenho superior (Rosa, Kodithuwakku, & Balunywa, 2011; Alvarez, & Barney, 2014; Sahasranamam, & Sud, 2016). Isso, no entanto, pode não ser fator determinante para seu sucesso, tendo em vista que práticas de negócio são tidas como essenciais para tal.

Muitas pesquisas estudam a relação dessa dualidade da motivação ligada ao empreendedorismo. Ács *et al.* (2005) expõem que essa dualidade motivacional muda de acordo com o perfil do país: a necessidade é altamente prevalente em economias emergentes, enquanto a oportunidade seria prevalente em economias desenvolvidas. Rosa, Kodithuwakku, & Balunywa (2011), em um estudo feito em Uganda e Sri Lanka, economias emergentes, mostraram que a necessidade é um

fator determinante à procura ao empreendedorismo, ainda que uma pequena parcela tenha obtido sucesso, evidenciando a perspectiva da oportunidade como um fator importante para o sucesso do negócio.

Além disso, a desistência do negócio também se mostra como um aspecto motivacional no empreendedorismo, em que ao receber uma oferta de emprego, o empreendedor avalia a possibilidade de finalizar seu negócio para seguir em outro emprego. Caso o empreendedor considere que seu negócio não apresenta um futuro, ou caso ele não esteja satisfeito, ele acaba por desistir do negócio a fim de buscar novas oportunidades (Vroom, 1997). É nesse sentido que carência de recursos e de habilidades nos pequenos negócios situados em economias emergentes demonstra ser tão sensível para pequenos negócios situados em economias emergentes (Dencker *et al.*, 2021).

Dessa forma, as seguintes hipóteses foram formuladas:

H2a: Empreendedores com maior percepção de oportunidades terão resultado superior na relação entre o treinamento e as práticas gerenciais.

H2b: Empreendedores com menor propensão a aceitar outro emprego terão resultado superior na relação entre o treinamento e as práticas gerenciais.

2.3.2.

Desempenho do negócio

Como explicitado anteriormente, programas de treinamento gerencial qualificam o empreendedor a um melhor gerenciamento de seu negócio, melhorando sua produtividade e competitividade, por meio do desenvolvimento de habilidades básicas de negócio. Dessa forma, competências importantes para o sucesso do negócio, como planejamento financeiro, marketing, entre outros aspectos, podem impactar no desempenho do negócio. (McKenzie, 2015; Cho & Honorati, 2013; Bruhn & Zia, 2013). Isto posto, nota-se uma correlação entre os resultados do negócio, isto é, seu desempenho, e as práticas adotadas, tendo em vista que programas de treinamento gerencial intensivos se mostram efetivos em relação às práticas, as vendas, o lucro e a produtividade se elevam (Cho & Honorati, 2014; McKenzie, 2021).

Em outras palavras, considerando a busca pelo treinamento, entende-se que, desenvolvendo habilidades gerenciais, isto é, ao empreendedor adotar mais

práticas, existe um efeito positivo e significativo delas sobre os resultados do negócio dos empreendedores. A literatura considera que negócios com as práticas de negócio em marketing; compras e controle de estoque; custos e manutenção de fluxo de caixa e de planejamento financeiro aumentariam suas vendas, faturando mais, conduzindo ao crescimento do negócio e com, por fim, levando o negócio a mais contratações (McKenzie & Woodruff, 2015; McKenzie & Woodruff, 2017).

Dessa forma, a segunda parte das hipóteses busca avaliar o construto “desempenho do negócio”, verificando se há efeito positivo dessas práticas ou de alguma das práticas em específico sobre o desempenho do negócio, sendo:

H3: A melhora nas práticas gerenciais tem efeito positivo sobre o desempenho do negócio.

2.4. Modelo do estudo

Tendo em vista a revisão de literatura abordada anteriormente e as hipóteses a serem testadas, expõe-se o modelo do estudo a ser seguido na figura abaixo.

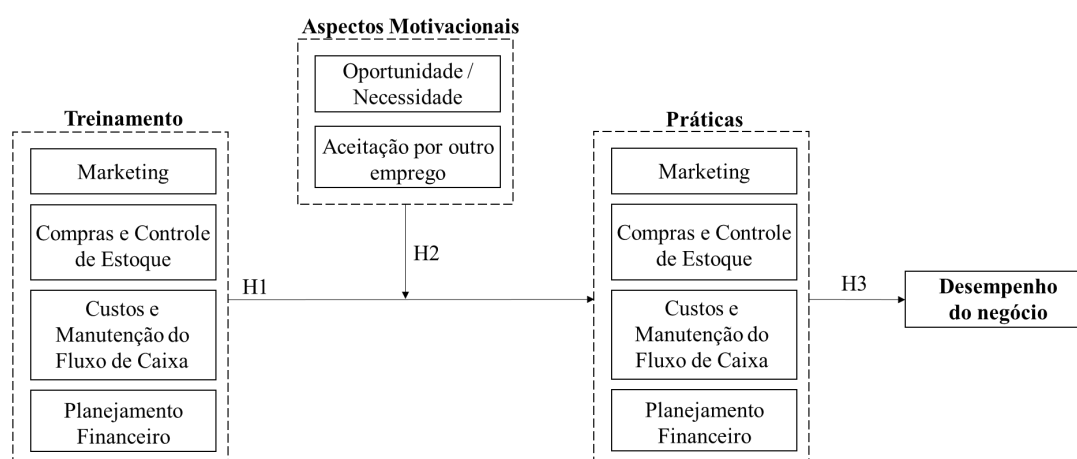


Figura 1: Modelo Conceitual de Pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

3

Metodologia

O terceiro capítulo deste projeto de pesquisa busca informar sobre a forma como este estudo será realizado, discorrendo sobre aspectos referentes à metodologia da pesquisa.

3.1.

Design e instrumento de pesquisa

No que diz respeito ao design de pesquisa, trata-se de um quase-experimento de campo. De acordo com Bryman & Bell (2007), a pesquisa experimental é vista como uma forma de avaliar que atrela confiabilidade e robustez às descobertas causais. Assim sendo, na realização de um experimento, faz-se necessário manipular uma variável independente, objetivando compreender sua influência em certa variável dependente. No design clássico de experimento de campo, mede-se a variável dependente anteriormente e posteriormente à manipulação experimental entre os grupos de tratamento e de controle. Quando se fala de quase-experimentos, entende-se que há muitas das características inerentes ao design experimental, sem a totalidade dos requisitos para sua validade interna (Bryman & Bell, 2007).

Quanto ao instrumento de pesquisa, este estudo realizou um levantamento (survey) longitudinal, ou seja, com dados coletados em mais de um ponto temporal, por meio de dois questionários aplicados em dois anos subsequentes. Esse tipo de método permite descrever quantitativamente atitudes ou tendências de uma população a partir de amostra analisada (Creswell, 2007). Assim sendo, é um método quase-experimental de avaliar o impacto, medindo os empreendedores antes e depois do treinamento.

Assim sendo, a fim de realizar este quase-experimento, contou-se com uma parceria firmada por meio do Convênio de Parceria Técnica entre o Sebrae/RJ e a PUC-Rio, visando a cooperação para esta pesquisa. O projeto em questão é realizado pelo Núcleo de Estudos Sobre Microempreendedorismo

(NUME), do Departamento de Administração da PUC-Rio, sendo coordenado pela professora Dr.^a Renata Peregrino de Brito. O quase-experimento se desenvolveu em quatro etapas: a seleção dos sujeitos, a aplicação do Diagnóstico Inicial, a intervenção a partir dos serviços de apoio e treinamento disponibilizados pelo Sebrae/RJ e, por fim, a aplicação do Diagnóstico Final, descritos adiante. Há de se ressaltar que o experimento foi conduzido no ano de 2020 e 2021.

3.1.1.

Universo e amostra

O universo desta pesquisa é composto pelos empreendedores categorizados como MEI, em que o faturamento deve ser inferior a R\$ 81.000,00. Deve, ainda, estar localizada em comunidades de baixa renda do estado do Rio de Janeiro, apresentar um cadastro válido no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e estar em funcionamento há, pelo menos, seis meses.

Amostra é composta pelos microempreendedores selecionados pelo Sebrae nos anos de 2020 e 2021. A amostra real, número de empreendedores que foram selecionados para participarem do treinamento e responderam aos questionários (T0), foi de 100 indivíduos em 2020 e de 132 em 2021. No período posterior ao treinamento, o número de empreendedores que compõe a amostra real é de 55 indivíduos em 2020 e 46 em 2021.

3.1.2.

Seleção dos sujeitos

Os sujeitos selecionados são os que fornecem os dados para a realização da pesquisa (Vergara, 2005). Por conseguinte, a seleção dos sujeitos foi estritamente realizada pelo Sebrae/RJ. As etapas podem ser visualizadas por meio da Figura 2. O processo de seleção dos sujeitos é iniciado pela inscrição para o programa. Essa foi realizada por meio de um formulário online de inscrição. Estando em conformidade com os requisitos citados no tópico anterior (Universo e Amostra), as empresas passaram para a etapa do processo de seleção para ocuparem as vagas ofertadas pelo Sebrae/RJ nos dois anos a serem estudados nesta pesquisa.

O processo de seleção segue o mecanismo de pontuação de três critérios baseados nas informações declaradas pelos empreendedores na inscrição. Desta

maneira, os inscritos no processo serão classificados de acordo com o somatório da pontuação dos três critérios: o tempo de existência da empresa, possuir funcionários e a presença da empresa no ambiente digital. Em seguida, houve a classificação e seleção, em que as vagas foram preenchidas considerando as maiores pontuações. A última etapa do processo de seleção dos sujeitos consiste na divulgação do resultado no site do Sebrae/RJ, compondo as vagas previstas nos editais do programa TOP Empreendedor nos anos de 2020 e de 2021.

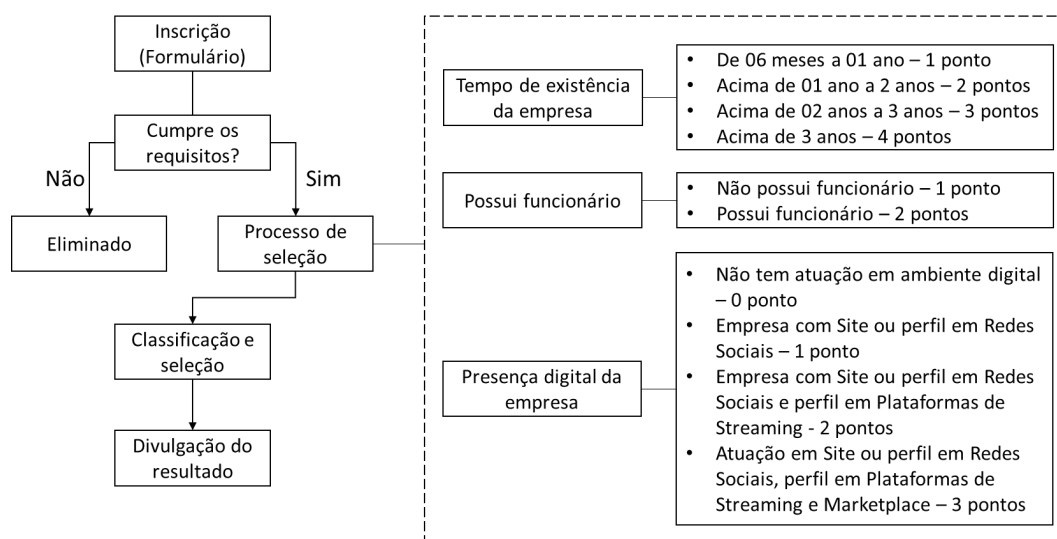


Figura 2: Etapas de seleção do programa TOP Empreendedor

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Sebrae (2020).

3.2. Passos Metodológicos

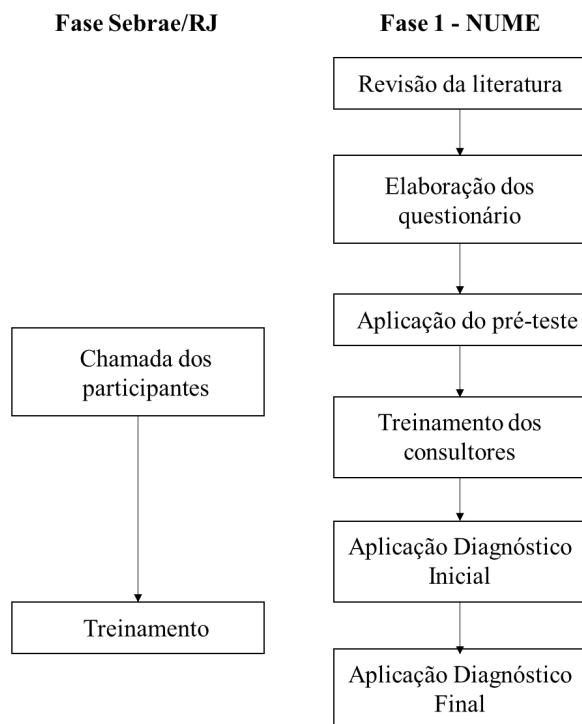


Figura 3: Passos metodológicos

Fonte: Elaboração própria.

Dividiu-se a descrição dos passos metodológicos em duas fases, tendo sido aplicada em ambos os anos do programa de treinamento. A primeira fase foi realizada pelas pesquisadoras do NUME, em que o primeiro passo metodológico constituiu em uma revisão da literatura acerca do empreendedorismo, habilidades e treinamento gerencial. Utilizando-se a literatura levantada, chegou-se ao passo de elaboração dos questionários. Eles se dividem em: (a) Percepção do Programa TOP Empreendedor, (b) Sociodemográfico e (c) Habilidades. As questões de Percepção do Programa TOP Empreendedor e do Questionário Sociodemográfico foram desenvolvidas pelos pesquisadores do NUME. As questões de habilidades foram traduzidas e adaptadas a partir do modelo estabelecido na pesquisa de McKenzie e Woodruff (2015).

É necessário ressaltar questionários desenvolvidos em pesquisas anteriores e já validados passaram por adaptações para serem aplicados aos empreendedores pertencentes à amostra desta pesquisa, visto que foram produzidos em outro idioma e outra cultura. Com isso, houve a aplicação do pré-teste pelos

pesquisadores do NUME em novembro de 2019, objetivando validação dos questionários.

A chamada dos participantes constitui um passo externo, sendo conduzida pelo Sebrae para o programa TOP Empreendedor, sendo um programa gratuito disponibilizado pelo Sebrae/RJ e voltado para o público MEI localizado em comunidades de baixa renda do Rio de Janeiro, tendo por objetivo, a partir de um melhor planejamento para engajar o negócio, presença nas redes sociais e planejamento financeiro, conseguir aprimorar a gestão dos negócios, tornando-os mais lucrativos. Durante o treinamento, com cerca de três meses de duração, os empreendedores participam de atividades online, encontros individuais e aulas coletivas. O treinamento inclui o potencial de a ser explorado dos negócios em comunidades, diferenciação de produtos, marketing digital, negociação e finanças.

Assim, o passo metodológico seguinte consistiu no treinamento dos consultores contratados pelo Sebrae/RJ. O treinamento foi realizado por integrantes do NUME a fim de se evitar vieses nas respostas. Assim sendo, ocorreu a coleta de dados do Diagnóstico Inicial, correspondente ao período anterior ao treinamento e aplicado aos empreendedores em novembro de 2020 para a edição de 2020 e outubro de 2021 para a edição de 2021 do programa de treinamento.

Em seguida, iniciou-se o treinamento, tendo duração de aproximadamente três meses. Em relação à segunda coleta de dados, essa difere nos anos de 2020 e 2021. No ano de 2020, consiste no Diagnóstico Final, correspondendo ao período posterior ao treinamento e aplicado em janeiro de 2022. Já na edição de 2021, foi aplicado em janeiro de 2023. A distância temporal de aplicação entre os dois questionários é feita a fim de que os empreendedores finalizem o treinamento e consigam colocar em prática o aprendizado.

3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

Com o objetivo de avaliar o impacto do treinamento, bem como de seus aspectos motivacionais e de suas práticas desenvolvidas no desempenho de seus negócios, foi realizada uma pesquisa de campo. Consequentemente, para a coleta de dados primários foram feitas entrevistas para o preenchimento dos questionários elaborados anteriormente. Ademais, com o propósito de se respeitar

a Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) – assegurando a confidencialidade dos dados fornecidos, bem como da participação voluntária para resposta aos questionários, foi necessária a concordância do empreendedor com a Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido, presente no Apêndice 3. Além disso, os questionários, presentes no Apêndice 1 e Apêndice 2, passaram pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUC-Rio, Projeto 118/2019, para detectar se não havia quaisquer implicações no processo.

Foram necessárias aplicações de questionários em dois momentos temporais: anterior à capacitação e posterior ao programa de treinamento. Há de se ressaltar que, em ambas as edições do programa TOP Empreendedor, todos os questionários foram aplicados de forma *online*, por meio da plataforma de questionários *SurveyMonkey* e preenchidos pelo consultor contratado pelo Sebrae/RJ.

O Diagnóstico Inicial é composto de 49 questões divididas em Percepção do Programa TOP Empreendedor, questionário Sociodemográfico e o questionário de Habilidades. Em relação ao último, este foi uma adaptação do utilizado em McKenzie e Woodruff (2015)¹. No Diagnóstico Final mais questões de percepção do programa TOP Empreendedor foram adicionadas, buscando entender se as capacidades que os empreendedores esperavam desenvolver foram, de fato, desenvolvidas e quais ainda esperam melhorar. Buscou-se entender, também, se o programa os ajudou a enfrentar a crise econômica causada pelo COVID-19. Foram, ainda, adicionadas mais três questões ao questionário de habilidades, a fim de se conhecer mais a fundo, em posterior pesquisa, as práticas de negócio dos empreendedores após o fim da capacitação. Os objetivos de cada questionário estão descritos na Tabela 1.

¹ O estudo de McKenzie e Woodruff (2015) buscou avaliar a relação entre práticas de negócios e resultado dos negócios em sete países (Bangladesh, Chile, Gana, Quênia, México, Nigéria e Sri Lanka) abrangendo as áreas de marketing, manutenção de registros, planejamento financeiro e controle de estoque em 26 questões aplicadas aos proprietários de micro e pequenas empresas por meio de medidas de respostas binárias.

Tabela 1: Síntese dos questionários

| <i>Questionário</i> | <i>DI</i> | <i>DF</i> | <i>Objetivo</i> |
|--|-------------|-------------|--|
| <i>Percepção do Programa TOP Empreendedor</i> | 3 questões | 6 questões | Capacidades que o empreendedor espera desenvolver com o programa. |
| <i>Questionário Sociodemográfico</i> | 14 questões | 13 questões | Aborda informações gerais do capital humano (motivação empreendedora, experiência, escolaridade) social (filhos, negócio familiar) e do negócio (faturamento, perspectiva de crescimento e geração de emprego). |
| <i>Questionário de Habilidades</i> | 32 questões | 35 questões | Medir as habilidades gerenciais dos empreendedores referentes às práticas de negócio em Marketing, em compras e manutenção de estoque, em custos e manutenção do fluxo de caixa e no planejamento e controle financeiro. |

Fonte: Elaboração própria.

3.4. Tratamento dos dados

A fim de se testar as hipóteses anteriormente citadas utilizando os previamente dados coletados e do objetivo da pesquisa, o método quantitativo foi adotado, utilizando-se a análise estatística para tal. Primeiramente, os dados brutos coletados e enviados pelo Sebrae/RJ referentes ao Diagnóstico Inicial e ao Diagnóstico Final desta pesquisa, passando por um processo de limpeza da base de dados.

Para o diagnóstico inicial de 2020, foram recebidos dados de 103 indivíduos e 133 para 2021, enquanto para o diagnóstico foram 65 indivíduos em 2020 e 73 em 2021. Contudo, eliminando os dados de teste, chegou-se no diagnóstico inicial a 100 dados válidos para 2020 e 132 em 2021. Para o diagnóstico final, chegou-se a 60 indivíduos em 2020 e 70 em 2021. Contudo, tendo em vista que para o ano de 2021 foi detectada a existência de mais de uma resposta para um mesmo código de identificação do empreendedor, 10 dados foram excluídos, totalizando 60 respostas válidas.

Em seguida houve a nomeação das questões e codificação de suas respostas por meio do Microsoft Excel durante em 2022 e 2023, após o recebimento das bases. Como já evidenciado, em razão da LGPD, dados como nome e CNPJ dos empreendedores que, por serem considerados dados sensíveis, foram ocultados anteriormente pelo Sebrae/RJ.

Por fim, para conseguir realizar uma avaliação de impacto a partir da comparação antes-depois dos indivíduos, houve a necessidade de cruzamento dos dados entre os diagnósticos, permanecendo apenas os dados dos empreendedores que responderam a ambos os questionários e, assim, há 55 e 46 dados válidos em 2020 e 2021, respectivamente.

3.5. Operacionalização das variáveis

Para fins desta pesquisa, isto é, da avaliação de impacto antes-depois, foram selecionadas 33 questões presentes nos questionários aplicados aos empreendedores para serem utilizadas a fim de se responder às hipóteses propostas anteriormente. A seleção dessas 33 questões se deu em razão da escolha do recorte da grande quantidade de informações coletadas não ser pertinente para serem tratadas em apenas um estudo, prezando pela profundidade a ser dada às informações e aos dados e, ainda que dessas, 22 são questões são componentes do questionário de habilidades. A escolha por essas 22 foi em razão de serem as utilizadas no estudo de McKenzie & Woodruff (2015) e poderem ser comparáveis neste estudo com os valores internacionais, por meio dos scores, a serem evidenciados adiante.

Assim, em relação às habilidades/práticas de negócio, essas 22 questões podem ser desagregadas em quatro grupos: (a) Marketing: 7 questões, (b) Compras e Controle de Estoque: 3 questões, (c) Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa: 8 questões e (d) Planejamento Financeiro: 4 questões.

Assim sendo, a operacionalização do construto de Práticas de Negócio foi medida por meio de 22 variáveis do tipo *Dummy*, sendo 1 para resposta afirmativa e 0 para negativa. Em seguida, assim como o modelo proposto por McKenzie & Woodruff (2015), cada empreendedor obteve o valor médio para as 22 práticas de negócio, sendo próxima de 1 quanto mais práticas o empreendedor/negócio adota e 0, caso contrário. A diferença entre os scores (final e inicial) total, bem como dos scores desagregados, foram medidas por meio da variação percentual entre os dois scores, sendo criadas as variáveis “Var_Score”, para a variação dos quatro grupos agregados, “Var_Mkt” (marketing), “Var_Buy” (compras e controle de estoque), “Var_Rec” (custos e manutenção de fluxo de caixa), “Var_Fin” (planejamento financeiro).

Quanto às variáveis sociodemográficas, 11 questões foram selecionadas. Dessas, seis foram utilizadas como *dummy*, com 1 para resposta afirmativa e 0 para negativa, com exceção para o número de filhos (Num_Filhos), anos de experiência em negócios (Expneg_ano), escolaridade (Escolaridade), crescimento do negócio no último ano (Fat_cresc) e o faturamento do negócio (Faturamento).

Dessa forma, para o construto de Aspectos Motivacionais, foram utilizadas as variáveis sociodemográficas “Motivação” (empreender por oportunidade ou necessidade) e “Emprego” (aceitação de outro emprego/desistência do negócio), para o construto do Desempenho do negócio utilizou-se como *proxy* a variação no faturamento do negócio e, por fim, uma *proxy* para o Tamanho do negócio é o “Faturamento_T0”, isto é, o faturamento inicial.

Tabela 2: Codificação das variáveis

| <i>Grupo</i> | <i>Codificação</i> | <i>Pergunta</i> |
|--|--------------------|---|
| Marketing | M1 | Visitou algum concorrente para ver que preço eles estavam cobrando? |
| | M2 | Visitou algum concorrente para ver quais produtos estavam à venda? |
| | M3 | Perguntou aos clientes se existe algum outro produto que eles gostariam que você vendesse ou produzisse? |
| | M4 | Conversou com algum ex-cliente sobre o que o levou a parar de comprar do seu negócio? |
| | M5 | Perguntou a algum fornecedor sobre quais produtos estão vendendo bem no seu ramo? |
| | M6 | Nos últimos 3 meses, você utilizou alguma promoção especial para atrair clientes? |
| | M7 | Nos últimos 6 meses, você realizou alguma forma de propaganda? |
| Compras e Controle de Estoque | B1 | Nos últimos 3 meses, você tentou negociar com algum fornecedor um preço menor? |
| | B2 | Nos últimos 3 meses, você comparou preços ou qualidade dos produtos/serviços dos seus fornecedores com outros? |
| | B3 | O negócio não fica sem estoque mensalmente ou mais (Obs: 1 se o negócio não tem estoque) |
| Custos e Manutenção do Fluxo de Caixa | R1 | Você tem registro de caixa? |
| | R2 | Você registra todos os gastos e receitas feitos pelo negócio? |
| | R3 | Você usa os seus registros para saber quanto de dinheiro você tem em caixa? |
| | R4 | Você utiliza seus registros regularmente para saber se a venda de um produto/serviço está crescendo ou diminuindo de um mês para o outro? |
| | R5 | Você calcula o custo dos principais produtos/serviços que você vende? |
| | R6 | Você sabe o lucro por unidade de produtos/serviço vendido? |

| | | |
|--------------------------------|-----------------|--|
| | R7 | Você registra o quanto paga por mês de aluguel, eletricidade, manutenção de equipamentos, transporte, propaganda e outros custos indiretos do negócio? |
| | R8 | Se você quisesse solicitar um empréstimo a um banco e tivesse que comprovar renda, os seus registros de caixa permitiriam demonstrar isso ao banco? |
| Planejamento Financeiro | F1 | Você revisa o desempenho financeiro (rendimentos) do seu negócio e identifica áreas para melhoria pelo menos mensalmente? |
| | F2 | Você definiu uma meta de vendas para o próximo ano? |
| | F3 | Você compara as suas metas com o seu faturamento real pelo menos mensalmente? |
| | F4 | Você fez um orçamento (levantamento) dos custos que você provavelmente terá no próximo ano? |
| Sociodemográfico | Gênero | Qual é o seu gênero? (1 = mulher, 0 = homem) |
| | Num_Filhos | Quanto filhos(as) você tem? |
| | Expneg_ano | Quanto tempo de experiência você tem com este negócio? (inclui tempo que o negócio era informal, se for o caso) |
| | Escolaridade | Qual a sua escolaridade? |
| | Fat_cresc | Nos últimos 12 meses a renda do seu negócio foi maior, menor ou igual comparado com os 12 meses anteriores? (-1 = menor, 0 = igual, 1 = maior) |
| | Contratação | Você pretende pagar mais pessoas para ajudá-lo nos próximos 12 meses? (1 = sim, 0 = não) |
| | Responsavel | Você é o principal responsável pelas tarefas de gestão do negócio? (1 = sim, 0 = não) |
| | Motivação | Você se envolveu nesse negócio por quê? (1 = oportunidade, 0 = necessidade) |
| | Emprego | Imagine que você receba uma oferta de emprego de carteira assinada. Você deixaria o negócio? (1 = sim, 0 = não) |
| | Renda-princip | A renda do seu negócio é a principal renda da sua casa hoje? (1 = sim, 0 = não) |
| Variáveis de variação | Faturamento | Qual é o faturamento MENSAL do negócio? (considere a média dos últimos 6 meses) |
| | Var_Score | Δ Score Total |
| | Var_Mkt | Δ Score de Marketing |
| | Var_Buy | Δ Score de Compras e Controle de Estoque |
| | Var_Rec | Δ Score de Custos e Manutenção do Fluxo de Caixa |
| | Var_Fin | Δ Score de Planejamento Financeiro |
| | Var_Faturamento | Δ no Faturamento |

Fonte: Elaboração própria.

3.6. Método de análise de dados

Ao se avaliar o impacto de um programa ou política, fora do escopo das ciências naturais, em que se pode controlar outros possíveis efeitos em um

laboratório, há necessidade de lidar com o fato que outros possíveis fatores externos podem ter impactado conjuntamente esses fatores. Um segundo entendimento necessário é sobre a noção de contrafactual, ou seja, no caso de pesquisas que envolvem avaliações de impacto de programas de treinamento, o que teria ocorrido com os empreendedores sem o programa (IPEA, 2018). De acordo com os métodos para avaliar os efeitos programas e políticas elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Banco Mundial (2018) um dos possíveis métodos aplicáveis a esta pesquisa, em razão de não se ter um grupo controle para base de comparação, não sendo possível adotar um método experimental, é a diferença antes e depois no grupo tratado ($Y | P = 1$), assim como utilizado em Bruhn & Zia (2013). Dessa forma, o contrafactual estimado será o próprio grupo tratamento antes da capacitação ($Y | P = 0$), ou seja:

$$\delta = (Y | P = 1) - (Y | P = 0)$$

$$\delta = Y_1 - Y_0$$

Para as variáveis que compõem o construto das práticas de negócio serão calculados os valores da diferença simples entre as médias anteriores e posteriores ao programa de treinamento para cada empreendedor do score total das 22 práticas de negócio, bem como a médias dos scores desagregados em termos de Marketing, Compras e controle de estoque, Custos e manutenção de fluxo de caixa e o Planejamento financeiro, idem para o desempenho, utilizando a variável “Faturamento”. Em seguida, dado que todos os empreendedores do estudo realizaram o treinamento, não havendo o grupo controle anteriormente citado, as hipóteses H1, H1a, H1b, H1c e H1d serão respondidas por meio por meio de um Teste T de amostras pareadas, em que o valor da Estatística-t poderá indicar se essa diferença nas médias de antes e depois são estatisticamente significantes ou não, isto é, se a diferença das médias antes e depois são iguais a zero (não houve mudanças significantes) ou diferentes de zero (houve mudanças significantes) a um nível de significância de 5%, isto é:

$$H_0: \mu_D = 0$$

$$H_1: \mu_D \neq 0$$

3.6.1. Método de Teste de Hipóteses

Contudo, ainda que haja uma melhora na média entre antes e depois, é possível que outros fatores possam influenciar as práticas de negócio (IPEA, 2018; Banco Mundial, 2018). Isto posto, entende-se como necessário realizar uma análise de regressão a fim de se compreender e testar as hipóteses H2 e H3 apresentadas neste trabalho, por meio do método de regressão linear múltipla, buscando exercer um controle sobre outros fatores e avaliando, a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, isto é, que explicam a variável dependente (Banco Mundial 2018; Hair *et al.*, 2010). Ademais, foi avaliado e confirmado que os modelos regressivos expostos no capítulo seguinte seguiam os pressupostos básicos para regressão.

3.6.1.1. Variáveis dependentes

Assim, para a o teste de hipótese H2, ou seja, testar o impacto de aspectos motivacionais nas práticas de negócio, utilizou-se para a variável dependente a variação do Score Total, ou seja, a variação percentual entre o score inicial e o score final. Já para a hipótese H3, ou seja, a influência das práticas de negócio no seu desempenho, utilizou-se como variável dependente a variação no faturamento do negócio.

Tabela 3: Variáveis dependentes para H2 e H3

| <i>Hipótese</i> | <i>Variável Dependente</i> |
|-----------------|----------------------------|
| H2 | Δ Score Total |
| H3 | Δ Faturamento |

Fonte: Elaboração própria.

3.6.1.2. Variáveis independentes

Para responder às hipóteses H2 e H3, as variáveis explicativas, ou seja, independentes, serão constituídas por: para a hipótese H2 serão utilizadas as variáveis “Motivação” (por oportunidade ou necessidade) e “Emprego” (aceitação de outro emprego) como as variáveis independentes em seus modelos. Em seguida, para H3, hipótese que testa o impacto das práticas de negócio no

desempenho, serão utilizadas como variáveis independentes nos modelos as variações nos scores, que medem a diferença das práticas adotadas entre antes e depois do treinamento, sendo elas, as variações no score agregado (total) e para os desagregados (marketing, compras e controle de estoque, custos e manutenção do fluxo de caixa e planejamento financeiro).

Tabela 4: Variáveis independentes para H2 e H3

| <i>Hipótese</i> | <i>Variáveis Independentes</i> |
|-----------------|--|
| H2 | Aspectos motivacionais: |
| | Motivação |
| | Emprego |
| H3 | Δ Score Total |
| | Δ Score em Marketing |
| | Δ Score em Compras e Controle de Estoque |
| | Δ Score em Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa |
| | Δ Score em Planejamento Financeiro |

Fonte: Elaboração própria.

Em relação a essas variações, estas não são variações absolutas, mas sim relativas. Esse método de cálculo se mostrou mais prudente para ver a real diferença que uma taxa de variação medindo o quanto o empreendedor aprendeu em relação ao que ele já sabia, não apenas o quanto ele aprendeu. Assim:

$$\Delta \text{Score} = \frac{\text{Score final} - \text{Score inicial}}{\text{Score inicial}}$$

3.6.1.3. Variáveis de controle

Com base na literatura acerca de programas de treinamento em gestão (Mckenzie & Woodruff, 2015; Bruhn, Karlan, & Schoar, 2010; Bruhn & Zia, 2013), certas características, seja do perfil do empreendedor ou de seu negócio podem apresentar algum tipo de influência, tendo em vista possíveis correlações com práticas de negócio ou com o desempenho. Algumas das variáveis anteriormente expostas foram incluídas como variáveis de controle no modelo de pesquisa. Assim sendo, para esta pesquisa, as variáveis são: escolaridade, visto que o capital humano é visto como um fator gerador de benefícios, aumentando produtividade e renda, o gênero do empreendedor, podendo impactar no seu aprendizado, tendo em vista que, em geral, mulheres apresentam dupla jornada e o

score total inicial, que seria o conhecimento inicial do empreendedor e, por fim, o tamanho do negócio, que pode estar relacionado ao seu sucesso e presume-se que a depender de seu tamanho, é necessário que o empreendedor possua habilidades gerenciais mais avançadas e tenha uma procura por treinamentos para adquirir expertise para melhorias nas práticas de negócio (Lawrence & Lorsch, 1973; Carroll & Hannan, 2000). Esse aspecto do tamanho do negócio pode, inclusive, causar seu fim, sendo a última variável que compõe o grupo de variáveis de controle.

4

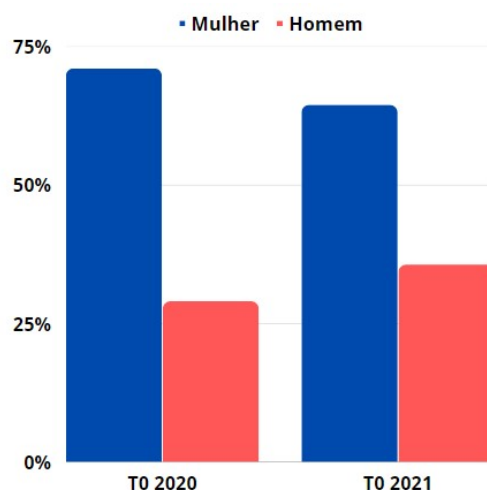
Análise e Interpretação dos Resultados

O presente capítulo apresenta como objetivo expor a análise dos dados coletados, bem como identificar os resultados verificados. Para tal, o capítulo se inicia com uma análise descritiva dos dados coletados, expondo, inclusive, uma comparação dos dados deste estudo com dados internacionais. Em seguida, iniciam-se os testes das hipóteses apresentadas no capítulo 2, aferindo a avaliação de impacto antes-depois dos participantes do programa de treinamento gerencial. Para discutir os resultados do teste de hipóteses. A seguir, discute-se a variação nas práticas de negócio sobre o desempenho dos empreendedores. Por fim, faz-se uma análise da curva de aprendizado e a relação com seu conhecimento inicial, tópicos que se demonstraram relevantes para essa pesquisa.

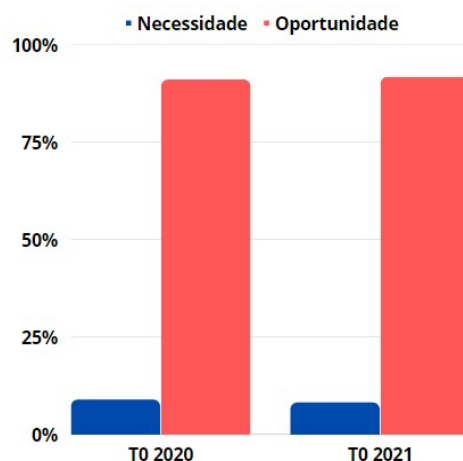
4.1.

Análise descritiva

Em relação às estatísticas descritivas da amostra, buscou-se comparar o questionário inicial (T0) em relação aos anos do programa TOP Empreendedor, a fim de entender se há uma similaridade do perfil sociodemográfico do empreendedor participante, ainda que em anos diferentes. Quanto ao gênero, identificou-se que dentre os 100 indivíduos no ano de 2020 e 132 no ano de 2021, os participantes eram, em sua maioria, mulheres: 71% e 64,4% em 2020 e 2021, respectivamente.

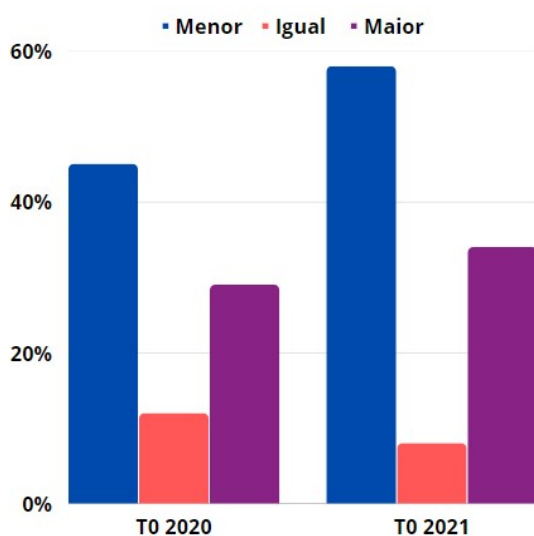
Gráfico 1: Gênero

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2: Motivação Empreendedora

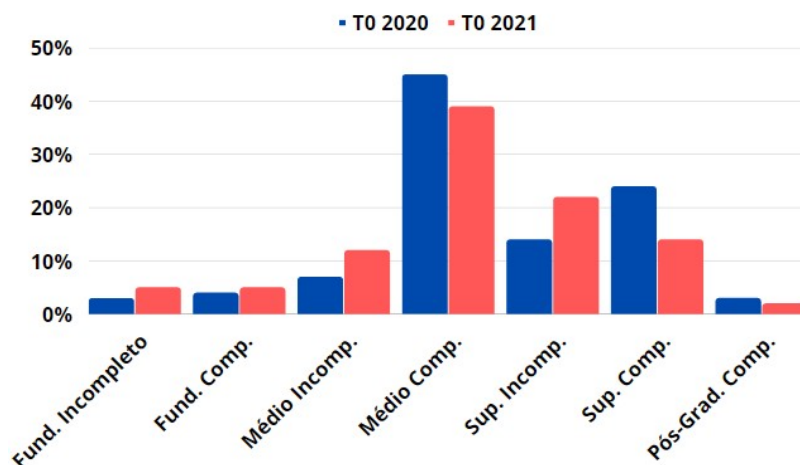
Fonte: Elaboração própria.

Ao que diz respeito à motivação empreendedora dos indivíduos, notou-se, também, um comportamento semelhante entre os anos. Em ambos, os participantes iniciaram seu negócio por uma oportunidade percebida ao seu redor: 91% e 91,7% em 2020 e 2021. Em relação ao crescimento do negócio em relação ao ano anterior, nota-se que, para a maior parte, os negócios obtiveram um crescimento menor do que no ano anterior (45% e 58%). Isso se deve ao fato de que em ambas as edições do programa, a pandemia de Covid-19 ainda significava um grande entrave aos negócios. Para 12% (2020) e 8% (2021), o crescimento foi semelhante e para 29% (2020) e 34% (2021) o crescimento foi superior ao ano antecedente.

Gráfico 3: Crescimento do negócio em relação ao ano anterior

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à escolaridade dos empreendedores participantes do programa, vê-se que a maior parcela possui até o ensino médio completo (45% e 39%). Contudo, nota-se que 86% e 77% possuem, pelo menos, o ensino médio completo. Isto é, em relação à escolaridade, que condiz ao capital humano é mais elevada em ambos os anos.

Gráfico 4: Escolaridade

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, notou-se, também, que a experiência em negócios desses empreendedores é mais elevada. Independentemente dele empreender no mesmo negócio ou não, a média é de 6,04 anos e 5,9 anos de experiência para os anos de 2020 e 2021. A média de faturamento é de R\$ 3,14 mil e R\$ 3,71 mil em 2020 e

2021, respectivamente. Já em relação aos filhos, em ambos os anos, 90% deles tinham filhos. Sendo 1,76 filhos, em média, no ano de 2020 e 1,52 em 2021. Em relação a ser o responsável pelo negócio, 90% dos empreendedores responderam que eram os responsáveis em 2020 e 90,9% em 2021. Para contratações futuras, ou seja, se havia a pretensão de contratar mais funcionários no próximo ano, 51% e 76,% o fariam em 2020 e 2021, respectivamente. Por fim, quanto à aceitação por outro emprego, isto é, a desistência do negócio, 18% e 25% em 2020 e 2021, respectivamente, aceitariam. Este último fator demonstra que, em sua maioria, para ambos os anos, havia uma predileção dos empreendedores participantes do programa em manter seus negócios abertos em detrimento de um novo emprego de carteira assinada.

Tabela 5: Estatísticas descritivas

| <i>Variável</i> | <i>T0 2020</i> <i>N = 100</i> | <i>T0 2021</i> <i>N = 132</i> |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| <i>Filhos</i> | 1,76 | 1,52 |
| <i>Experiência em negócio (anos)</i> | 6,04 | 5,90 |
| <i>Faturamento (em R\$ mil)</i> | 3,14 | 3,7 |
| <i>Responsável (1=sim, 0=não)</i> | 90% | 90,9% |
| <i>Contratação (1=sim, 0=não)</i> | 51% | 76,5% |
| <i>Emprego (1=sim, 0=não)</i> | 18% | 25% |

Fonte: Elaboração própria.

Para além disso, analisou-se as correlações para os dois anos separadamente, presentes nas tabelas a seguir, em relação aos empreendedores respondentes dos dois questionários. Contudo, ainda que se tenha visto correlações significantes ao longo dos dois anos relacionadas ao capital humano (como escolaridade, experiência em negócios) e número de filhos, alguns aspectos importantes devem ser evidenciados sobre questões ligadas a aspectos motivacionais, gênero e relações entre as práticas de negócio.

Primeiramente, no que diz respeito aos aspectos motivacionais, a motivação empreendedora, isto é, por oportunidade ou necessidade e associando positivamente com a outra variável motivacional de aceitação por outro emprego/desistência do negócio (Emprego) em 2020, além de correlações também positivas de ambas com o score inicial, ou seja, o conhecimento inicial do empreendedor. Contudo, no ano de 2021, todas as correlações ligadas às variáveis

de aspectos motivacionais demonstraram ser negativas, caminhando em direções opostas, como as relações negativas de aceitação de outro emprego com o faturamento final do negócio, score final, bem como em algumas variações nos scores agregados e desagregados.

Em segundo lugar, vê-se, sob aspecto do gênero do empreendedor, correlações significantes a 0,05 em ambos os anos, sendo negativa em todos os casos. Isto é, quando uma variável cresce a outra decresce, com exceção para o número de filhos e variação no score de marketing, que ambas caminham no mesmo sentido.

Além disso, no que diz respeito às variações nas práticas de negócio (scores), nota-se que em 2020 nenhuma das práticas desagregadas mostraram uma correlação entre si. Contudo, em 2021, nota-se este ponto. Existem correlações significantes e positivas entre as variações nos scores de marketing com planejamento financeiro, de compras com custos e de custos com planejamento financeiro. Isto é, mostra que existe uma tendência de que o microempreendedor que apresenta melhoria em uma habilidade/prática de negócio, também apresente em outras. O que demonstra ser positivo, tendo em vista que mostra que o empreendedor colocou em prática o aprendizado em diversas áreas.

Por fim, de acordo com a literatura, existe uma correlação entre as habilidades e os resultados do negócio. Ao se analisar esta perspectiva, vê-se que para o ano 2020 refuta-se o exposto, sendo que o score total inicial não se correlaciona com o faturamento inicial, muito menos o score total final se correlaciona com o faturamento final. Contudo, sob a ótica do ano de 2021, nota-se uma correlação significativa a 0,01 entre o score total final e o faturamento final, indo ao encontro da teoria.

Tabela 6: Correlações – Ano 2020

| N. | Variável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
|----|---|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-------|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|--------------|----------------|---------------|---------------|-------|-------|------|
| 1 | Gênero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Número de filhos | ,311* | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Experiência em negócios (anos) | ,145 | ,189 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Escolaridade | -,263 | -,351** | -,174 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Crescimento do negócio | -,258 | ,165 | ,187 | ,193 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Empregados futuros | -,341* | -,086 | ,003 | ,255 | ,129 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Responsável | -,154 | ,194 | ,024 | -,074 | ,154 | ,240 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Motivação | -,145 | -,119 | -,350** | -,037 | ,051 | -,056 | -,127 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Emprego | -,124 | -,086 | -,111 | ,103 | ,046 | -,063 | -,092 | ,327* | | | | | | | | | | | |
| 10 | Renda principal | -,106 | ,077 | ,162 | -,196 | ,166 | ,131 | -,121 | ,091 | -,008 | | | | | | | | | | |
| 11 | Faturamento Inicial | -,196 | -,094 | -,203 | ,090 | ,019 | ,144 | ,134 | ,048 | -,048 | ,097 | | | | | | | | | |
| 12 | Faturamento Final | -,323* | ,033 | -,025 | ,160 | ,240 | ,319* | ,130 | -,009 | ,043 | ,255 | ,590** | | | | | | | | |
| 13 | Variação no faturamento | -,095 | ,133 | ,220 | ,039 | ,244 | ,154 | ,018 | -,113 | ,001 | ,151 | -,449** | ,440** | | | | | | | |
| 14 | Score Inicial | -,333* | -,361** | -,120 | ,320* | -,042 | ,243 | ,007 | ,284* | ,363** | ,061 | ,213 | ,212 | -,054 | | | | | | |
| 15 | Score Final | -,176 | -,333* | ,000 | ,387** | ,051 | ,018 | -,093 | ,258 | ,229 | ,016 | ,018 | ,028 | -,039 | ,487** | | | | | |
| 16 | Variação Score Total | ,157 | ,030 | ,120 | ,064 | ,092 | -,228 | -,099 | -,028 | -,134 | -,045 | -,194 | -,183 | ,015 | -,512** | ,500** | | | | |
| 17 | Variação Score de Marketing | ,267* | -,192 | -,264 | ,099 | -,065 | -,279* | -,204 | ,047 | ,136 | -,151 | -,108 | -,174 | -,033 | -,359** | ,115 | ,469** | | | |
| 18 | Variação Score de Compras | ,117 | ,056 | ,238 | -,124 | -,006 | -,152 | -,024 | -,054 | -,020 | ,370** | ,018 | ,007 | -,031 | -,222 | ,125 | ,344* | ,103 | | |
| 19 | Variação Score de Custos | ,160 | ,085 | ,126 | ,027 | ,008 | -,117 | -,060 | -,069 | -,245 | -,074 | -,135 | -,202 | -,086 | -,334* | ,476** | ,800** | ,010 | ,114 | |
| 20 | Variação Score de Planejamento Financeiro | -,310* | ,129 | ,277* | ,091 | ,353** | ,052 | ,122 | ,036 | -,053 | -,041 | -,163 | ,107 | ,295* | -,191 | ,253 | ,439** | -,032 | -,069 | ,194 |

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7: Correlações – Ano 2021

| N. | Variável | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
|----|---|---------------|----------------|----------------|-------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| 1 | Gênero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Número de filhos | -,111 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Experiência em negócios (anos) | ,046 | -,033 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Escolaridade | ,141 | -,471** | -,003 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Crescimento do negócio | ,199 | -,051 | -,303* | ,197 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Empregados futuros | -,325* | -,075 | ,054 | ,233 | -,017 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Responsável | ,093 | -,018 | ,140 | -,036 | ,209 | ,005 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Motivação | -,074 | -,260 | ,242 | -,033 | -,279 | ,171 | -,035 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Emprego | -,083 | -,217 | -,425** | ,029 | ,050 | -,143 | -,070 | ,103 | | | | | | | | | | | |
| 10 | Renda principal | -,200 | ,075 | ,122 | -,168 | -,003 | ,253 | -,098 | -,040 | -,271 | | | | | | | | | | |
| 11 | Faturamento Inicial | -,291* | -,112 | -,085 | -,105 | ,010 | ,517** | -,333* | ,124 | ,047 | ,484** | | | | | | | | | |
| 12 | Faturamento Final | -,095 | ,133 | ,031 | -,045 | -,007 | ,301* | -,206 | -,136 | -,294* | ,467** | ,636** | | | | | | | | |
| 13 | Variação no faturamento | ,209 | ,287 | ,133 | ,062 | -,019 | -,212 | ,123 | -,304* | -,410** | ,027 | -,343* | ,506** | | | | | | | |
| 14 | Score Inicial | -,114 | -,216 | -,122 | ,257 | ,087 | ,241 | -,052 | ,240 | ,049 | ,076 | ,231 | ,205 | -,009 | | | | | | |
| 15 | Score Final | ,088 | -,185 | ,021 | ,210 | ,266 | ,237 | ,090 | -,042 | -,322* | ,215 | ,343* | ,440** | ,152 | ,344* | | | | | |
| 16 | Variação Score Total | ,174 | ,008 | ,120 | -,018 | ,173 | ,019 | ,125 | -,236 | -,336* | ,136 | ,124 | ,236 | ,148 | -,506** | ,636** | | | | |
| 17 | Variação Score de Marketing | ,118 | -,087 | ,227 | ,008 | ,067 | ,054 | ,245 | -,110 | -,311* | ,167 | ,035 | ,105 | ,088 | -,312* | ,478** | ,696** | | | |
| 18 | Variação Score de Compras | -,215 | ,089 | ,115 | -,053 | ,015 | ,245 | ,045 | -,058 | ,010 | ,017 | ,171 | ,140 | -,021 | -,284 | ,301* | ,511** | ,197 | | |
| 19 | Variação Score de Custos | ,211 | ,059 | ,003 | -,158 | ,244 | -,088 | ,004 | -,195 | -,218 | ,063 | ,154 | ,209 | ,082 | -,489** | ,435** | ,802** | ,246 | ,344* | |
| 20 | Variação Score de Planejamento Financeiro | ,205 | -,020 | ,000 | ,272 | ,042 | -,021 | ,044 | -,272 | -,338* | ,104 | -,027 | ,190 | ,262 | -,206 | ,523** | ,650** | ,387** | ,154 | ,347* |

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1. Verificação de viés de resposta (*attrition*)

Tendo em vista que para a análise das hipóteses serão utilizados apenas os dados referentes aos empreendedores respondentes de ambos os testes, fez-se necessário compará-los, visto que o grupo de respondentes do segundo questionário poderia enviesar a análise, sendo constituído por indivíduos, em média, com um perfil diferente do grupo de indivíduos que respondeu o primeiro questionário. Assim sendo, fez-se um teste Z de comparação de médias para cinco variáveis do perfil sociodemográfico das duas amostras independentes e, conhecendo suas variâncias, detectou-se se a diferença entre as médias era igual a zero, mostrando que, da perspectiva estatística, o perfil deles era igual, ou se a diferença de médias era diferente de zero, isto é, o perfil do total de respondentes no questionário T0 era diferente dos respondentes do questionário T1. Assim,

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

Dessa forma, por meio de um teste bilateral para cada uma das edições separadamente (2020 e 2021), tendo como Z crítico = |1,96|, notou-se que a diferença das médias das variáveis que dizem respeito às características dos empreendedores é igual a zero, suportando a hipótese nula. Isto é, o perfil dos respondentes, mesmo diminuindo entre o questionário anterior e posterior ao treinamento, se manteve em ambos os anos, visto que o Z calculado é, em valores absolutos, inferior ao Z crítico em todos os casos avaliados.

Tabela 8: Teste Z para duas amostras independentes - 2020

| | Média | | Variância | | P-valor | Z Calculado |
|---------------------------|-------|-------|-----------|--------|---------|-------------|
| | T0 | T1 | T0 | T1 | | |
| <i>Gênero</i> | 0,71 | 0,709 | 0,208 | 0,210 | 0,991 | 0,012 |
| <i>Escolaridade</i> | 4,470 | 4,236 | 1,666 | 1,999 | 0,310 | -0,763 |
| <i>Faturamento</i> | 3,144 | 3,536 | 10,842 | 8,230 | 0,445 | 1,015 |
| <i>Experiência (anos)</i> | 6,040 | 6,655 | 12,907 | 10,193 | 0,273 | -1,096 |
| <i>Motivação</i> | 0,740 | 0,782 | 0,194 | 0,174 | 0,558 | -0,585 |

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9: Teste Z para duas amostras independentes – 2021

| | <i>Média</i> | | <i>Variância</i> | | P-valor | Z Calculado |
|---------------------------|--------------|-----------|------------------|-----------|----------------|--------------------|
| | T0 | T1 | T0 | T1 | | |
| Gênero | 0,644 | 0,674 | 0,231 | 0,225 | 0,712864 | -0,368 |
| Escolaridade | 4,250 | 4,022 | 1,868 | 2,066 | 0,347643 | 0,939 |
| Faturamento | 3,725 | 4,533 | 11,883 | 15,616 | 0,223255 | -1,218 |
| Experiência (anos) | 5,901 | 5,522 | 10,198 | 8,477 | 0,459121 | 0,740 |
| Motivação | 0,735 | 0,826 | 0,196 | 0,147 | 0,182305 | -1,334 |

Fonte: Elaboração própria.

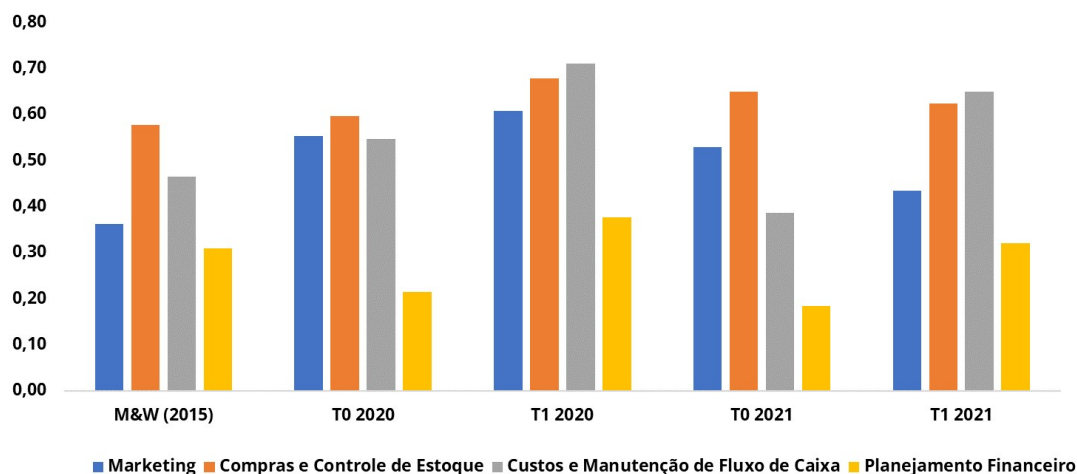
Ou seja, visto que a avaliação do impacto do treinamento consiste em analisar a diferença dos participantes antes e depois do programa, dado que não há um grupo controle, era necessário que o perfil desses empreendedores se mantivesse semelhante, já que, como dito, poderia enviesar a análise caso o perfil fosse diferenciado no questionário posterior, a exemplo de empreendedores que apresentam maior escolaridade respondessem o questionário final e os com menor escolaridade não respondessem, podendo mostrar uma falsa elevação de habilidades gerenciais e práticas de negócio.

4.1.2.

Análise comparativa com o cenário internacional

Para fins de análise comparativa das práticas de negócio com os valores internacionais anteriormente ao treinamento, utilizou-se como base o estudo de McKenzie & Woodruff (2015). Como explicitado, 22 questões presentes no estudo dos autores foram aplicadas aos empreendedores do programa TOP Empreendedor nos dois questionários (antes e depois) nas duas edições do programa de treinamento. Foram divididas em quatro grupos: Marketing, Compras e Controle de Estoque, Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa e Planejamento Financeiro. A tabela se encontra no Apêndice 4 e sua comparação pode ser visualizada na figura a seguir.

Gráfico 5: Comparação TOP Empreendedor e cenário internacional



Fonte: Elaboração própria.

Notou-se que, em geral, as médias das práticas apresentadas nos questionários do contexto de inserção dos empreendedores do programa TOP Empreendedor 2020 e 2021, isto é, o questionário inicial, apresentaram médias superiores, em especial, as práticas de marketing, quando comparadas ao cenário internacional explicitado por McKenzie & Woodruff (2015). Uma grande diferença foi percebida pela realização de alguma forma de propaganda. No cenário internacional, a média foi de 0,19, enquanto para os empreendedores do TOP 2020 e 2021, 0,82 e 0,74, respectivamente. Uma explicação para tal diferença pode ser uma maior facilidade dos microempreendedores em realizar propaganda atualmente através de redes sociais, mesmo com baixo orçamento para tal, é possível o próprio empreendedor realizar propagandas por meio desses veículos. Como a pesquisa dos autores foi realizada há mais de 7 anos, mesmo podendo não ser a única explicação para tal diferença, o fator da inclusão tecnológica cada vez mais difundida poderia justificá-la.

Quando se analisa as práticas posteriores ao programa, nota-se uma melhora em especial em 2020, enquanto 2021 nota-se um decréscimo nas médias referentes às práticas de marketing. Uma explicação pode ser que durante a pandemia, tendo em vista a preservação pessoal da saúde dos empreendedores e imposição do governo, muitos negócios ficaram fechados, precisando recorrer às redes sociais para a venda de seus produtos, no caso de negócios do ramo do comércio. Contudo, como o questionário final é aplicado em um período em que

os negócios já estão abertos, muitos podem ter deixado de lado o uso de ferramentas na internet.

As médias das práticas de compras e controle de estoque, a negociação de preços mais atrativos junto a fornecedores mostrou níveis semelhantes entre os países consultados em McKenzie & Woodruff (2015) e nesta pesquisa (0,52 no cenário internacional e 0,47 e 0,42 para o questionário inicial em 2020 e 2021, respectivamente). A comparação de preços entre os fornecedores também apresentou destaque para os empreendedores participantes do programa TOP Empreendedor: 0,68 e 0,75 (2020 e 2021), em comparação com 0,49 do cenário internacional. Isso mostra que, ainda que em um cenário de inserção esses empreendedores possuam menores práticas de negócios, sob o aspecto de compras e controle de estoque, mostra uma proatividade deles. Ainda sob essa ótica, o controle de estoque também segue o padrão semelhante à perspectiva internacional: em 2020 e 2021, grande parte dos negócios não fica sem estoque mensalmente ou mais (0,64 e 0,77, respectivamente) em comparação com os 0,72 apresentados no estudo de McKenzie & Woodruff (2015).

No que tange às médias praticadas após o programa de treinamento, vê-se que também houve uma melhoria em geral para as práticas referentes a compras e controle de estoque a melhoria nas médias de entre antes e depois se mostra semelhante para ambas as edições do programa. Em especial a manutenção de estoque, ou seja, não ficar sem estoque mais de uma vez ao mês (de 0,64 para 0,87 e 0,77 para 0,89 em 2020 e 2021, respectivamente).

Para as práticas de custos e registros de fluxo de caixa, com exceção da noção dos custos e lucro dos produtos ou serviços ofertados no negócio no ano de 2021, que apresentou médias inferiores aos países comparados, enquanto isso, nota-se que, de forma geral, os empreendedores participantes da edição de 2020 apresentaram médias superiores anteriormente ao programa sob o aspecto de custos e registros de fluxo de caixa. Contudo, ao se analisar o questionário final de ambos os anos, nota-se que houve uma equalização. Ou seja, mesmo que em 2020 os empreendedores tenham adentrado ao programa com mais práticas de negócio, o conhecimento se equiparou posteriormente ao programa.

De forma semelhante ao anteriormente exposto, na análise das práticas de planejamento financeiro, as médias dos empreendedores do TOP foram, em sua maioria, inferiores. Ou seja, este tipo de prática pode se demonstrar um principal

ponto de atenção a ser desenvolvido em futuras edições do programa de treinamento, visto que, nesta amostra, os empreendedores demonstraram estar aquém dos empreendedores de outros países em desenvolvimento, não revisando seu desempenho financeiro, não definindo ou comparando suas metas com seu faturamento periodicamente ou mesmo orçar os custos do negócio. Contudo, ao se analisar as médias posteriores ao treinamento, houve uma melhora na média de ambas as edições para as práticas de planejamento financeiro, em especial a definição de meta de vendas para o ano seguinte, elevando de 0,19 para 0,42 e 0,21 para 0,35 em 2020 e 2021, respectivamente, ficando mais próximo às médias internacionais posteriormente ao programa.

4.2.

Análise comparativa das práticas de negócio

Tendo em vista o objetivo de se analisar se houve, de fato, uma melhora ou não nas práticas de negócio dos empreendedores, bem como em relação ao desempenho do negócio, utilizou-se o Teste T de amostras pareadas a um nível de significância de 5%.

Tendo em vista o objetivo de se analisar se houve, de fato, uma melhora ou não nas práticas de negócio dos empreendedores, utilizou-se o Teste T de amostras pareadas para responder as hipóteses H1, H1a, H1b, H1c e H1d. Assim, cinco testes foram realizados separadamente para cada edição do programa, 2020 e 2021: primeiramente uma avaliação das 22 práticas agregadas (Score Total) e, em seguida, de cada um dos quatro grupos de práticas.

Tabela 10: Análise comparativa de práticas de negócio (2020 e 2021)

| <i>Hipótese</i> | <i>2020</i> | | <i>2021</i> | | <i>Resultado</i> |
|---|-------------------|---------|-------------------|---------|----------------------------|
| | Diferença T1 - T0 | p-valor | Diferença T1 - T0 | p-valor | |
| Treinamento - Práticas de negócio (total) | 0,138 | 0,000 | 0,128 | 0,002 | Suportada em ambos os anos |
| Treinamento - Práticas em Marketing | 0,070 | 0,047 | -0,028 | 0,585 | Suportada apenas em 2020 |
| Treinamento - Práticas em Compras e Controle de Estoque | 0,079 | 0,074 | -0,007 | 0,900 | Rejeitada em ambos os anos |
| Treinamento - Práticas em Custos e Controle de Fluxo de Caixa | 0,205 | 0,000 | 0,307 | 0,000 | Suportada em ambos os anos |
| Treinamento - Práticas em Planejamento Financeiro | 0,168 | 0,000 | 0,147 | 0,014 | Suportada em ambos os anos |

Notas: Graus de liberdade (2020) = 54 e Graus de liberdade (2021) = 45.

Fonte: Elaboração própria.

Na edição do programa de 2020, por meio dos testes realizados e explicitados na tabela acima, vê-se que há uma diferença significativa para as médias de antes e depois do programa TOP Empreendedor, isto é, pode-se dizer que há um efeito positivo do programa em relação às habilidades gerenciais de maneira geral ($p\text{-valor} = 0,000$), suportando a hipótese alternativa de que a diferença é diferente de zero. Isso significa que, para os 55 respondentes dos dois questionários no ano de 2020, houve um aumento de 0,138 na média entre o questionário inicial e o final, rejeitando a hipótese nula de que as médias dos dois grupos são iguais, isto é, houve uma melhora significativa nas médias quando o espectro analisado é o do Score Total das 22 práticas.

O mesmo procedimento foi realizado para a edição do programa de treinamento em 2021. O teste foi realizado para os 46 empreendedores respondentes em ambos os questionários. Primeiramente, vê-se que o Teste T pareado para o Score Total continua sendo significativo a 5%, com um $p\text{-valor} = 0,002$. Assim, lembrando que as médias poderiam oscilar entre 0 e 1, havendo um aumento na média de 0,128, pode-se dizer que essa melhora foi estatisticamente significativa.

Portanto, pode-se dizer que a hipótese H1 de que o treinamento em gestão impacta positivamente as práticas de negócio não foi rejeitada para nenhum dos dois anos do programa. Quando os dados são desagregados, analisando-se cada um dos grupos de práticas separadamente, conclui-se que a diferença de médias de antes e depois das habilidades de Marketing em 2020, foram significantes a 5% ($p\text{-valor} = 0,047$). Isto é, da mesma forma que o Score Total, a diferença de médias entre antes e depois do treinamento foi positiva, ou seja, a média das práticas de negócio em marketing se elevaram após o treinamento e a diferença delas foi diferente de zero.

Quando os dados são desagregados, analisando-se cada um dos grupos de práticas separadamente, conclui-se que a diferença de médias de antes e depois das habilidades de Marketing, Custos e Manutenção de Fluxo de caixa, além do Planejamento Financeiro, foram significantes a 5% ($p\text{-valor} = 0,047$ e $0,000$ e $0,000$, respectivamente). Isto é, da mesma forma que o Score Total, ao desagregar as práticas em quatro grupos, três deles apresentam uma melhora significativa nas médias entre antes e depois do treinamento. Contudo, ainda que se veja um aumento das médias para as práticas de Compras e Controle de Estoque (aumento

médio de 0,078), não se pode afirmar que seja estatisticamente significativa a 5% (p -valor = 0,074). Assim sendo, pode-se dizer que, ao desagregar os dados por grupos, notou-se um efeito positivo e significativo do programa de capacitação TOP Empreendedor para três dos quatro grupos de práticas de negócios.

Em relação ao score desagregado em grupos, nota-se que, em dois dos quatro grupos, Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa e Planejamento Financeiro, o aumento das médias entre antes e depois foi estatisticamente significativo a 5%, apresentando p -valor = 0,000 e 0,014, respectivamente. Contudo, ainda que tenha ocorrido uma diminuição nas médias das práticas de Marketing e de Compras e Controle de Estoque, elas não foram estatisticamente significantes, isto é, mesmo com a diminuição, não se rejeitou a hipótese nula de que as médias dos dois grupos são iguais, com p -valor = 0,585 e 0,900, respectivamente.

4.3. Efeitos da motivação

Em conformidade com a metodologia anteriormente exposta, fez-se necessário testar as hipóteses por meio de modelos de regressão linear múltipla. Ainda que, como demonstrado, haja semelhança do perfil do empreendedor, avaliou-se separadamente em relação às edições de 2020 e 2021 para saber se desse ponto de vista há pontos de semelhanças ou discordâncias. Assim sendo, expor-se-á a seguir seus resultados.

Tabela 11: Resultados da regressão - Score Total (2020 e 2021)

| Variável Dependente: Δ Score Total | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2020 | | 2021 | |
| | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 1 | Modelo 2 |
| Variáveis de Controle | | | | |
| Score Inicial | -2,917*** | -2,378*** | -0,728*** | -0,690*** |
| Escolaridade | 0,068 | 0,053 | 0,026 | 0,027 |
| Gênero | 0,072 | 0,066 | 0,100 | 0,086 |
| Tamanho do negócio (Faturamento_T0) | -0,013 | -0,024 | 0,024** | 0,025*** |
| Variáveis Independentes | | | | |
| Motivação: | | | | |
| Oportunidade/Necessidade | | -0,033 | | -0,065 |
| Aceitação de outro Emprego | | -0,805** | | -0,192** |
| Constante | 1,587*** | 2,176*** | 0,155 | 0,240* |
| Estatísticas do Modelo | | | | |
| Observações | 51 | 51 | 46 | 46 |
| R2 | 0,425 | 0,502 | 0,373 | 0,479 |
| R2 ajustado | 0,375 | 0,434 | 0,312 | 0,399 |
| Valor residual | 0,644 | 0,612 | 0,217 | 0,203 |
| Estatística F | 8,511*** | 7,396*** | 6,102*** | 5,983*** |

Notas: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Fonte: Elaboração própria.

Para os resultados apresentados na edição de 2020 e 2021 do programa TOP Empreendedor, foi utilizado um modelo de análise para a variável dependente: a variação do Score Total para as práticas de negócio totais dos empreendedores após o treinamento. Como não há um grupo controle no estudo, não foi possível incluir na análise de regressão o treinamento impactando nas práticas de negócio, mas sim as relações entre aspectos motivacionais nas práticas de negócios.

Para tal, foram realizados dois modelos para cada ano nos modelos de regressão. O modelo 1 engloba apenas as variáveis de controle. O modelo 2 adiciona às variáveis de controle, as variáveis que dizem respeito aos aspectos motivacionais do empreendedor.

No que diz respeito às hipóteses apresentadas, sob a ótica dos aspectos motivacionais impactando positivamente na variação das práticas de negócio, a motivação empreendedora por oportunidade ou necessidade não demonstrou impactar em nenhum dos dois modelos em 2020 ou 2021. Contudo, para o outro fator pertencente ao aspecto motivacional, em 2020 a aceitação do empreendedor por um emprego com carteira assinada demonstrou contribuir para explicar o

modelo, sendo negativo e significativo a 0,05. Esta é uma variável do tipo *dummy*, apresentando um $\beta = -0,805$.

O mesmo ocorre em 2021 apresentando, neste, uma significância a 0,05 e negativa. Isto é, o resultado da relação entre a aceitação por outro emprego (desistência do negócio) e a variação do Score Total é negativa, mostrando que há uma predileção de que os empreendedores que não aceitariam outro emprego, ou seja, que estão dispostos a permanecer com seu negócio, possuam uma variação maior sobre o Score Total. Assim, suporta-se a hipótese H2b de que empreendedores com menor propensão a aceitar outro emprego terão resultado superior na relação entre o treinamento e as práticas gerenciais, mas não se suporta a hipótese H2a.

Em suma, tal resultado para a não aceitação por outro emprego é condizente com a literatura, visto que empreendedores que buscam manter seus negócios abertos podem se dedicar mais ao treinamento, colocando em prática após o treinamento o aprendizado adquirido (Vroom, 1997; Williams *et al.*, 2017). Enquanto isso, como dito, empreender por oportunidade/necessidade, outro aspecto da motivação empreendedora, não apresentou ser contributivo para nenhum modelo em ambos os anos como o esperado (Sahasranamam, & Sud, 2016; Alvarez, & Barney, 2014).

Tabela 12: Resumo da análise de regressão

| | | 2020 | 2021 |
|------------|-----------------------------------|---------------|---------------|
| H2a | Motivação -> Δ Score Total | Não suportada | Não suportada |
| H2b | Emprego -> Δ Score Total | Suportada | Suportada |

Fonte: Elaboração própria.

No que tange as variáveis de controle, nos dois modelos de ambos os anos o beta da variável de controle “Score Inicial” é negativo e significativo a 0,01, mostrando um padrão. Assim, o resultado parece demonstrar que empreendedores com menor conhecimento prévio são os que apresentam maior variação nas práticas de negócio após o treinamento, sugerindo que o programa pode ser mais agregador de conhecimento aos que sabem menos anteriormente.

Enquanto isso, as outras variáveis de controle, a escolaridade (capital humano) e o gênero, não possuem influência significativa sobre a variação do Score Total em ambos os anos. Por fim, o tamanho inicial do negócio demonstra

explicar a variação nas práticas de negócio em ambos os modelos do ano de 2021, mas não em 2020. Ter um negócio maior é um resultado, em grande parte, resulta da dedicação do empreendedor. Dessa forma, seria esperado que esse tipo de empreendedor também apresentasse uma dedicação maior ao treinamento para incrementar seus negócios. Assim, estando de acordo com estudos anteriores (Carroll & Hannan, 2000; Mizumoto *et al.*, 2010).

4.4. Desempenho do negócio

A partir da busca dos empreendedores para sua capacitação gerencial, a partir do desenvolvimento de práticas/habilidades gerenciais, existe, de acordo com a literatura, um efeito significativo delas sobre os resultados do negócio. Isto é, uma gama de estudos considera que negócios com as práticas de negócio/habilidades em certos aspectos como marketing; compras e controle de estoque; custos e manutenção de fluxo de caixa e de planejamento financeiro aumentariam suas vendas e, como consequência, levando esses negócios a um maior faturamento.

Dessa forma, a fim de se analisar se, de fato, houve uma melhoria ou piora média para os empreendedores, o mesmo Teste T de amostras pareadas para análise das médias foi replicado para se analisar o desempenho do negócio, utilizando a variável “Faturamento” para os dois anos de treinamento.

Tabela 13: Evolução do desempenho – 2020 e 2021

| <i>Hipótese</i> | <i>2020</i> | | <i>2021</i> | | <i>Resultado</i> |
|--------------------------|-------------------|---------|-------------------|---------|----------------------------|
| | Diferença T1 - T0 | p-valor | Diferença T1 - T0 | p-valor | |
| Treinamento - Desempenho | 0,864 | 0,018 | 1,000 | 0,042 | Suportada em ambos os anos |

Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que para a edição do programa de 2020 houve um aumento na média de 0,864, conforme explicitado na tabela abaixo. Já para o ano de 2021, o incremento na média foi de 1,000. Ressalta-se que o faturamento é em R\$ mil. Assim sendo, a partir de um Teste T de amostras pareadas, nota-se que essas diferenças são significantes a 5% (p-valor = 0,018 e 0,042, respectivamente), isto é, há efeito positivo sobre o desempenho do negócio em termos de faturamento para esses empreendedores, rejeitando a hipótese alternativa de que as médias são iguais para os dois grupos.

Para avaliar se a explicação para a alteração no desempenho ser realmente explicada pelas melhoras nas práticas, testa-se a hipótese H3, utilizando a variação no faturamento como *proxy* para medir o desempenho do negócio para ambos os anos separadamente. Dessa forma, as mesmas variáveis de controle foram utilizadas, sendo elas: o conhecimento inicial, tendo como *proxy* o score inicial, a escolaridade, o gênero do empreendedor e o tamanho inicial do negócio, utilizando o faturamento inicial como *proxy*. O modelo 1 foi constituído apenas por essas variáveis de controle. O modelo 2 inseriu a variação do score total, *proxy* para as práticas de negócios dos empreendedores, enquanto o modelo 3, ainda que não tenha sido hipotetizado, incluiu as práticas de negócios desagregadas nos quatro grupos avaliados no estudo, buscando analisar se uma dessas práticas desagregadas é, de fato, a maior responsável ou não pela mudança no desempenho.

Tabela 14: Resultados da regressão – Desempenho do negócio

| | Variável Dependente: Δ Faturamento | | | | | |
|---|------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| | 2020 | | | 2021 | | |
| | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 |
| Variáveis de Controle | | | | | | |
| Score Inicial | 0,157 | -0,482 | 0,401 | 1,264 | 4,274 | 5,091* |
| Escolaridade | 0,085 | 0,100 | 0,071 | -0,026 | -0,134 | -0,153 |
| Gênero | -1,203 | -1,187 | -1,145 | 0,859 | 0,444 | 0,766 |
| Tamanho inicial (Faturamento_T0) | -0,451*** | -0,454*** | -0,446*** | -0,293** | -0,391** | -0,372** |
| Variáveis Independentes | | | | | | |
| Score Total | | -0,219 | | | 4,135* | |
| Score Marketing | | | 0,097 | | | 0,032 |
| Δ Score Compras e Controle de Estoque | | | 0,103 | | | 0,089 |
| Δ Score Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa | | | -0,019 | | | 0,499 |
| Δ Score Planejamento Financeiro | | | 0,096 | | | 1,043 |
| Constante | 2,430 | 2,777 | 2,228 | 1,068 | 0,428 | -0,871 |
| Estatísticas do Modelo | | | | | | |
| Observações | 51 | 51 | 51 | 46 | 46 | 46 |
| R ² | 0,254 | 0,256 | 0,255 | 0,137 | 0,207 | 0,265 |
| R ² ajustado | 0,189 | 0,174 | 0,114 | 0,053 | -0,108 | 0,106 |
| Valor residual | 2,385 | 2,407 | 2,493 | 3,158 | 3,066 | 3,069 |
| Estatística F | 3,911*** | 3,103** | 1,801 | 1,630 | 2,084* | 1,664 |

Notas: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Fonte: Elaboração própria.

Assim, como ilustrado na tabela acima, para o ano de 2020, rejeita-se a hipótese H3, estando em desacordo com a literatura, visto que é esperado que mais práticas gerenciais impactam positivamente no desempenho do negócio (McKenzie, 2015; Cho & Honorati, 2013; Bruhn & Zia, 2013; McKenzie, 2021). Ainda que o teste T para amostras pareadas tenha indicado uma elevação significativa nas médias do faturamento para os empreendedores, a análise da regressão não indica que melhora nas práticas agregadas, ou mesmo desagregadas, tenham sido contributivas para tal.

Na contramão do anteriormente exposto, a regressão feita para a edição 2021 do programa de treinamento confirma a literatura: uma variação no score total, isto é, sua melhora nas práticas de negócio impacta positivamente na variação do faturamento, proxy para o desempenho do negócio, apresentando um $\beta = 4,135$. Contudo, para ambos os casos (2020 e 2021) não se notou uma significância em nenhum dos scores desagregados no modelo adicional (não hipotetizado).

Portanto, nota-se que sob este ponto de vista, pode-se dizer que a hipótese de que o desempenho do negócio foi impactado positivamente em razão do seu aprendizado pode ser parcialmente suportada.

Tabela 15: Resumo da análise de regressão

| | | 2020 | 2021 |
|-----------|--|---------------|-----------|
| H3 | Δ Score Total -> Δ Faturamento | Não suportada | Suportada |

Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente, no que diz respeito às variáveis de controle, vê-se que as duas edições do programa de treinamento apresentam resultados convergentes, em sua maioria: significância em todos os modelos para o tamanho inicial do negócio, com betas negativos, isto é, esta variável de controle impacta negativamente no desempenho do negócio, sendo um possível ponto de análise em estudos futuros. Por fim, o score inicial, ou seja, o conhecimento inicial do empreendedor é significativo a 0,1 e impacta positivamente no desempenho, possivelmente que o conhecimento facilite a absorção do conteúdo ofertado no treinamento, podendo se desdobrar em uma variação maior no desempenho de seu negócio.

4.5. Conhecimento inicial e o aprendizado

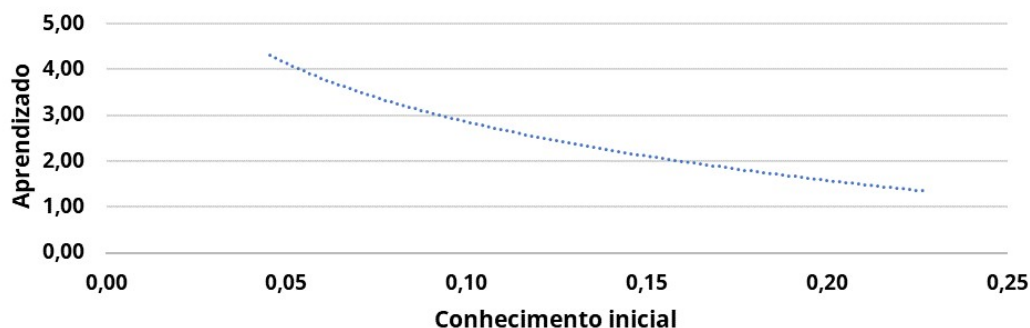
Tendo em vista o anteriormente exposto acerca da alta significância para a variável do Score Inicial (conhecimento prévio do empreendedor), com coeficiente negativo para ambos os anos, o estudo buscou entender melhor o evidenciado. Para tal, buscou-se realizar o aprendizado a depender do grau de habilidades/práticas de negócio já presentes nos participantes do programa TOP Empreendedor. Assim, agregou-se os empreendedores dos dois anos de treinamento (TOP 2020 e TOP 2021), tendo em vista que, como foi demonstrado, estatisticamente eles apresentam perfis semelhantes.

Em seguida, eles foram divididos em três graus de acordo com o score total (média entre 0 e 1), considerando o grau de menor conhecimento inicial para valores iguais ou menores que um desvio padrão abaixo da média, (score entre 0,05 e 0,24), com 20 indivíduos; médio conhecimento inicial para valores superiores a um desvio-padrão abaixo da média e inferiores um desvio-padrão acima da média (score entre 0,25 e 0,63), com 61 indivíduos; e alto conhecimento inicial para valores iguais ou maiores que um desvio padrão acima da média (score acima de 0,64), com 20 indivíduos, com base na pontuação do questionário inicial (T0), ou seja, a bagagem de habilidades que já trouxeram anteriormente ao programa. Em seguida, a partir do cálculo da variação percentual entre o questionário final (T1) e o inicial (T0), isto é, uma medida para o aprendizado do empreendedor, traçou-se a curva de aprendizado de acordo com a pontuação no programa.

De forma geral, nota-se que nos três grupos, quanto menor foi a habilidade inicial do empreendedor, maior foi o percentual de aprendizado. Analisando cada grau separadamente, para os empreendedores que apresentaram menor conhecimento inicial, notou-se que o percentual de aprendizado se mostrou maior para os com a menor pontuação, havendo uma curva negativamente inclinada. Avaliando a curva de aprendizado, ela demonstrou ser positiva. Em outras palavras, o percentual de aprendizado, em geral, foi positivo, isto é, os empreendedores aumentaram, em geral, entre 1,0 e 4,3 vezes suas práticas após o programa, ainda que, quanto maior for a pontuação inicial, menor é o aprendizado

no programa. Isso demonstra que o curso demonstra ser positivo para empreendedores com pouco conhecimento inicial.

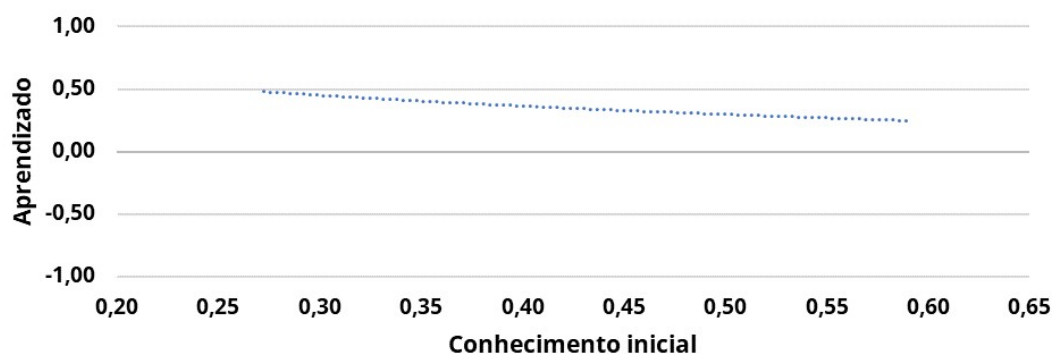
Gráfico 6: Curva de aprendizado – menor conhecimento inicial



Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, para os empreendedores categorizados com médio conhecimento inicial, também se nota uma curva negativamente inclinada, porém, mais linear que o grupo anterior. Isto é, ainda que empreendedores com menores pontuações apresentem maior medida de aprendizado, este não é tão desigual, a depender do número de práticas anteriores ao programa. Além do mais, a curva aprendizado também se demonstrou positiva: independentemente da pontuação, os empreendedores, em geral, tenderam a elevar suas práticas entre 0,25 e 0,50 vezes após o treinamento. Isso demonstra que para os empreendedores com habilidade média, o curso ainda demonstra ser benéfico, ainda que menos que o grupo anteriormente citado.

Gráfico 7: Curva de aprendizado – médio conhecimento inicial

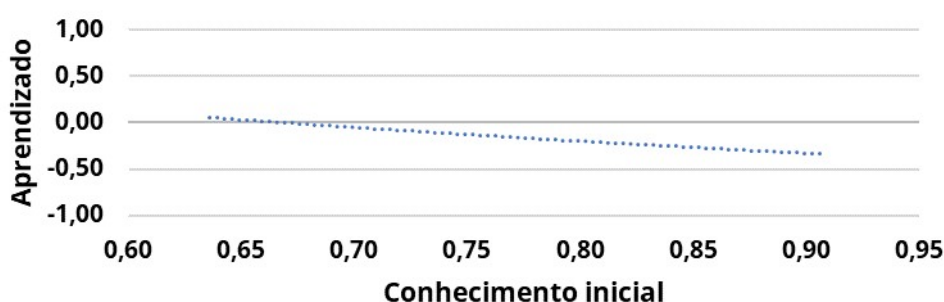


Fonte: Elaboração própria.

Por fim, para os empreendedores que foram categorizados no maior nível de pontuação, os com alto conhecimento inicial, também se nota uma curva

negativa, assim como os outros graus. Isto é, como dito, quanto maior é o conhecimento, menor é o percentual de aprendizado. Contudo, diferentemente das demais curvas, esta curva de aprendizado para o grupo com maior conhecimento foi predominantemente negativa. Isto é, os empreendedores desta categoria tenderam a não aprender ou “desaprender”, apresentando um percentual de aprendizado entre 0,00 e -0,50 vezes após o programa de treinamento.

Gráfico 8: Curva de aprendizado – alto conhecimento inicial

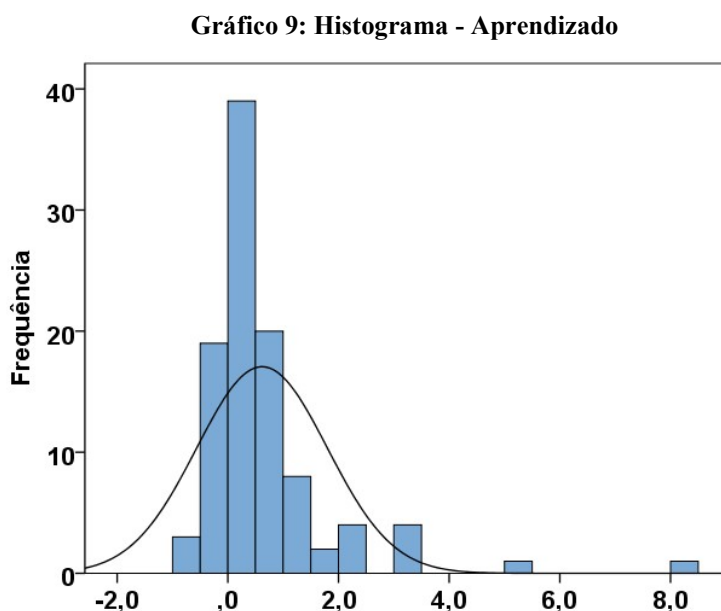


Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, em linhas gerais, a partir de uma análise da curva de aprendizado dos empreendedores a depender do seu grau de conhecimento inicial, nota-se que o programa se mostra mais benéfico para empreendedores com menor conhecimento inicial e até mesmo com médio conhecimento inicial, sendo os níveis do “não saber” em que o treinamento mais agregou conhecimento, enquanto para o último grupo, o com alto conhecimento inicial, demonstrou ser pouco benéfico.

A seguir, para entender o perfil desses 101 empreendedores de ambas as edições, o mesmo procedimento foi feito, dividindo-os em três grupos de acordo com seus graus de aprendizado, isto é, a variação percentual da diferença entre o score final e o score inicial. Assim, considera-se os empreendedores com menor aprendizado, para valores iguais ou menores que um desvio-padrão abaixo da média, de médio aprendizado para valores maiores que um desvio-padrão abaixo da média e inferiores a um desvio-padrão abaixo da média e, por fim, o grupo de alto aprendizado para valores iguais ou superiores a um desvio-padrão abaixo da média. A média de variação no score (aprendizado) para um $N = 101$ foi de 0,617 e o desvio-padrão foi de 1,181.

Vê-se, a partir do histograma da variação percentual do aprendizado, apresenta uma distribuição normal, isto é, a distribuição da probabilidade é simétrica e contínua. Vê-se, também que há pontos extremos no histograma, como uma variação nos scores (aprendizado) em 5,00 e 8,00 vezes.



Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, por meio de testes de qui-quadrado, foram observados alguns achados da relação entre o aprendizado e duas variáveis. O primeiro, relação com o score inicial (conhecimento inicial), demonstrado na Tabela 16, já era considerado um achado esperado, tendo em vista o anteriormente exposto nas curvas de aprendizado, que tendo em vista um menor conhecimento inicial, maior é o aprendizado percentual com o treinamento. Ou seja, há diferenças entre o grau de aprendizado do empreendedor e seu conhecimento inicial (não são independentes), mas sim apresentam associação estatística ($p\text{-valor} = 0,000$), conforme já demonstrado.

Tabela 16: Graus de aprendizado e Score inicial

| | <i>Valor</i> | <i>df</i> | <i>Sig. Assint. (2 lados)</i> |
|-------------------------------------|---------------------|-----------|-------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 90,146 ^a | 38 | 0,000 |
| Razão de verossimilhança | 92,488 | 38 | 0,000 |
| Associação Linear por Linear | 36,704 | 1 | 0,000 |
| N de Casos Válidos | 101 | | |

a. 59 células (98,3%) esperam contagem menor do que 5. A contagem mínima esperada é ,20.

Fonte: Elaboração própria.

Um outro ponto de destaque no que diz respeito às relações com o grau de aprendizado do empreendedor foi evidenciado pela disposição a empregar, medida por meio da variável “Empregados_fut”, demonstrado na Tabela 17. Dessa forma, encontrou-se uma associação estatisticamente significativa (p -valor = 0,028) entre as duas variáveis.

Assim sendo, nota-se por meio da tabulação cruzada que empreendedores com maior aprendizado tendem a não contratar mais pessoas no futuro, enquanto pessoas com menor ou médio aprendizado apresentam uma distribuição semelhante entre contratar ou não alguém. Esse foi considerado um achado inesperado, tendo em vista que uma maior aplicação desse aprendizado poderia culminar em um crescimento do negócio, carecendo de outros funcionários a mais para apoiar o empreendedor.

Tabela 17: Graus de aprendizado e Empregados futuros

| | <i>Valor</i> | <i>df</i> | <i>Sig. Assint. (2 lados)</i> |
|-------------------------------------|--------------------|-----------|-------------------------------|
| Qui-quadrado de Pearson | 7,151 ^a | 2 | 0,028 |
| Razão de verossimilhança | 7,625 | 2 | 0,022 |
| Associação Linear por Linear | 5,136 | 1 | 0,023 |
| N de Casos Válidos | 99 | | |

a. 0 células (0,0%) esperam contagem menor do que 5. A contagem mínima esperada é 9,29.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, não foram achadas mais associações entre outras variáveis sociodemográficas e o grau de aprendizado do empreendedor. Contudo, em resumo, a análise sobre o grau de conhecimento inicial e de aprendizado iniciou-se a partir dos resultados evidenciados nas regressões lineares de 2020 e 2021, em que o score inicial se mostrou significativo a 0,01 e que caminha em direção oposta à variação nas práticas, isto é, quanto menor for o conhecimento inicial, maior será a variação e vice-versa. Dessa forma, o estudo sobre os graus enfatizou este argumento, mostrando que o programa não demonstra ser para todos, mas sim mais benéfico para empreendedores com baixo grau de conhecimento inicial.

5

Conclusão

O seguinte capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões adquiridas ao longo do estudo, limitações da pesquisa, bem como sugestões de pesquisas futuras.

5.1.

Conclusões

O presente estudo buscou avaliar o impacto de programa de treinamento gerencial para empreendedores de baixa renda, muito evidenciada pela existência de pequenos negócios, o microempreendedorismo. Tal objetivo foi constituído a partir de entrevistas realizadas com programa TOP Empreendedor, programa disponibilizado pelo Sebrae/RJ nos anos de 2020 e 2021.

Esses dados correspondem aos aspectos sociodemográficos e de práticas de negócio, em termos de marketing, compras e controle de estoque, custos e manutenção de fluxo de caixa e planejamento financeiro desses microempreendedores, grupos de práticas que foram disponibilizadas pelo treinamento para o aperfeiçoamento dos participantes.

A fim de se compreender as práticas de negócio desses empreendedores, buscou-se, primeiramente realizar uma comparação com os as práticas de empreendedores em outros países em McKenzie & Woodruff (2015). Pôde-se concluir que, de uma forma geral, as médias das práticas gerenciais em marketing, compras e controle de estoque, custos e registros dos microempreendedores participantes do TOP Empreendedor 2020 foram, em sua maioria, superiores.

Nesse aspecto, a pandemia pode ter impulsionado o uso de mais instrumentos de divulgação dos negócios, sendo uma possível explicação para as diferenças de práticas. A exceção foi apresentada quanto às práticas de planejamento financeiro, o que salienta a necessidade de capacitação mais intensa neste quesito, crucial ao crescimento salutar das empresas, em especial dos pequenos negócios, que são mais sensíveis a mudanças.

Ainda no que diz respeito às práticas de negócio, no ano de 2021 notou-se, também, que algumas delas demonstraram estar correlacionadas em sua melhora. Isto é, o desenvolvimento de certas práticas em uma área está correlacionado ao melhor desempenho alguma outra, a exemplo de habilidades em marketing e planejamento financeiro ou mesmo compras e controle de estoque com custos e manutenção de fluxo de caixa. Isto representa um sinal positivo, visto que se pode dizer que existiu uma melhora conjunta em várias áreas disponibilizadas no treinamento. Por fim, confirma parcialmente o existente na literatura acerca da existência de correlação entre as habilidades e os resultados do negócio.

Do ponto de vista das hipóteses apresentadas no estudo, buscou-se, em primeiro aspecto, avaliar a melhoria das práticas de negócio desses empreendedores após o treinamento, em comparação com as práticas adotadas previamente. O procedimento foi realizado a partir de testes T para amostras pareadas, visto que em razão da seleção dos participantes do programa ser exclusiva do Sebrae/RJ, impossibilitando a existência de um grupo controle, passou-se a ter a necessidade de buscar avaliar o impacto do programa sobre as práticas comparando esses indivíduos com eles mesmos, isto é, medindo suas práticas de negócio antes e depois do treinamento, sendo uma avaliação de impacto antes-depois.

Assim, viu-se que para os empreendedores participantes de ambas as edições, houve uma melhora nas práticas de negócio de maneira agregada. Ao se analisar essas práticas de forma desagregada, notou-se que para o ano de 2020, apenas as práticas de compras e controle de estoque não obtiveram um resultado estatisticamente significativo do ponto de vista da melhoria das práticas, ainda que sua média tenha se elevado entre antes e depois do treinamento. Já para o ano de 2021, marketing e compras e controle de estoque foram as práticas desagregadas que não obtiveram uma melhoria estatisticamente significativa, isto é, rejeitou a hipótese nula de que a diferença das médias era diferente de zero sendo, portanto, iguais do ponto de vista estatístico.

Tendo em vista que outros fatores podem afetar a melhora ou piora dos empreendedores, buscou-se, por meio de regressões lineares, verificar certos tipos de aspectos que poderiam explicar essa variação. A partir disso, investigou-se se aspectos motivacionais poderiam também ser vertentes importantes nessa relação

entre o treinamento e suas práticas de negócio. Dessa forma, analisou-se de um ponto de vista macro, por meio da variação agregada dessas práticas.

Assim, percebeu-se que os aspectos motivacionais apresentaram resultados convergentes para ambos os anos de treinamento. A percepção de oportunidades, isto é, empreender por conta de oportunidades, não pôde explicar um resultado superior nas práticas de negócio após o treinamento, sendo um resultado divergente do que a literatura considera, já que empreendedores por oportunidade conseguem enxergar além, já que sua proatividade os levaria a adquirir novos conhecimentos e habilidades, se desdobrando em um resultado superior em práticas de negócio.

Por outro lado, empreendedores que não estariam dispostos a renunciar ao negócio em prol de um novo emprego pôde explicar um resultado superior em práticas gerenciais em ambos os anos. Este é, de acordo com a literatura, um resultado esperado, visto que pessoas que se dedicam ao negócio são as que estão menos dispostas a renunciá-lo.

Contudo, um outro fator se mostrou relevante, sendo necessário investigá-lo mais precisamente: a influência negativa do conhecimento inicial na melhoria das práticas de negócio. Assim, buscou-se analisar os graus de conhecimento inicial, bem como de aprendizado dos empreendedores participantes do programa. Notou-se, portanto, a depender do grau de conhecimento prévio de um empreendedor em gestão de negócios, o programa pode se mostrar mais proveitoso ou não apresentar resultados favoráveis.

Em suma, empreendedores com pouco conhecimento obtêm mais proveito do treinamento, tendo uma maior variação no aprendizado. Assim, vê-se que o programa poderia investir mais na seleção para o perfil mencionado. Isto é, programas de treinamento podem ser mais bem sucedidos sob a perspectiva do empreendedor investindo mais em uma seleção apropriada e semelhante para o perfil do empreendedor.

Por fim, no que diz respeito ao desempenho do negócio, inicialmente, o mesmo procedimento de comparação de médias por meio do teste T foi adotado, detectando-se que em ambos os anos houve uma melhoria na média, sendo estatisticamente significativa. É importante ressaltar que, como dito, os questionários iniciais de ambos os anos foram aplicados em períodos economicamente sensíveis, em que os negócios estavam sofrendo com medidas

impostas pelo governo para conter a pandemia de Covid-19 tendo, então, que permanecerem fechados por alguns períodos, certamente afetando o desempenho do negócio. Posto isso, é esperado que seu desempenho melhore no ano posterior ao treinamento (questionário final), pois o Brasil já se encontrava em período de abertura do comércio e volta da circulação da população nas ruas.

Ainda no que diz respeito à melhora no desempenho, a literatura considera que negócios com melhores práticas melhoram seu desempenho. Assim, por meio de regressão linear, buscou-se testar essa hipótese avaliando se de fato as práticas adquiridas no programa causam um efeito positivo no desempenho, ou até mesmo entender se, em caso da não validação da hipótese, outros fatores desconhecidos poderiam ter sido responsáveis por essa melhora.

Assim, os resultados suportam parcialmente a hipótese, tendo em vista que ela só foi confirmada para o ano de 2021. Assim, pode ser que para o ano de 2020, a melhora observada no teste T realizado anteriormente tenha sido em virtude da volta da população às ruas com a reabertura dos negócios na pandemia de Covid-19, mas que, de fato, para o ano 2021 o desenvolvimento de práticas de negócio causou efeito positivo no desempenho desse negócio.

Dessa forma, os resultados trazidos por este estudo se mostraram relevantes para contribuir com a literatura, reforçando o importante papel de programas de treinamento gerencial para empreendedores em contexto de pobreza, fornecendo evidências empíricas acerca da efetividade desse tipo de programa em termos de impactos econômicos e sociais. Dessa forma, a pesquisa permite ajudar a desenvolver um quadro teórico mais robusto para a avaliação de programas similares, demonstrando ser de grande importância para a academia. Assim, as contribuições para com a literatura reforçam a melhora desses microempreendedores a nível de conhecimento, isto é, de práticas de negócio após o treinamento, assim como demonstrou o papel fundamental do conhecimento prévio desses indivíduos.

Em relação às contribuições práticas, sob a perspectiva governamental, o estudo pode se demonstrar útil para os gestores de políticas públicas na área do empreendedorismo em contexto de pobreza, fornecendo importantes informações sobre as melhores práticas de implementação para esse tipo de programa. Isto é, as conclusões obtidas neste estudo podem ser usadas para aprimorar o desenho de políticas públicas voltadas para a promoção do empreendedorismo e para o

desenvolvimento econômico e social de comunidades de baixa renda mais vulneráveis, demonstrando ser, também, útil para instituições que trabalham com o desenvolvimento do microempreendedorismo, a exemplo do Sebrae, fornecendo evidências empíricas sobre a efetividade do programa TOP Empreendedor.

5.2.

Limitações da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras

O estudo apresenta algumas limitações, como o fato de que os resultados dele não podem ser difundidos para todos os tipos de treinamento gerencial, visto que houve um recorte para empreendedores baixa renda e moradores de comunidades do Rio de Janeiro, não podendo ser assertivo para outros tipos de programas de treinamento. É importante lembrar, também, que a coleta de dados para o ano de 2020, bem como em parte de 2021 foi realizada durante a pandemia de COVID-19, em um contexto de intermitência entre o lockdown e as medidas restritivas de contenção da pandemia na cidade do Rio de Janeiro.

Ademais, a amostra real, isto é, o número de questionários respondidos pelos empreendedores posteriormente ao programa em ambos os anos foi reduzido, sensibilizando a análise de dados. Além disso, o mais adequado seria a existência de um grupo controle para avaliar a diferença entre a recepção de um programa e da não recepção. Assim, como já evidenciado, a avaliação do impacto precisou ser constituída por um método de comparação não experimental antes-depois, sendo, do ponto de vista estatístico, menos forte.

Por fim, a qualidade dos resultados também pode ter sido afetada pela resposta dos empreendedores. Rosa, Kodithuwakku, & Balunywa (2011) expuseram o fato de que muitos dos entrevistados não compreenderam a real pergunta, respondendo, em algumas situações, fornecendo respostas contraditórias, podendo impactar os resultados do estudo.

Em suma, o objetivo das pesquisas sobre microempreendedorismo é investigação dos fatores que impulsionam a evolução do processo empreendedor da necessidade para mais exploração de oportunidades. No nível individual, baixos níveis de capital humano e vulnerabilidade econômica caracterizam a maioria dos microempreendedores. O processo de treinamento gerencial busca diminuir esse déficit de capital humano que afeta o processo empreendedor. Pesquisas nessa direção podem contribuir para a compreensão das diferenças

geográficas e de gênero no microempreendedorismo e ajudar a identificar políticas públicas para enfrentar as desigualdades econômicas e de gênero no Brasil.

6

Referências Bibliográficas

- Ács, Z.J.; Arenius, P.; Hay, M.; and Minniti, M. (2005): The Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report, London Business School and Babson College.
- Ács Z.J., & Varga A. (2005). Entrepreneurship, agglomeration and technological change. *Small Business Economics*, 24 (3), pp. 323 - 334. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1998-4>
- Afi, H., Boubaker, S., & Omri, A. (2022). Do foreign investment and economic freedom matter for behavioral entrepreneurship? Comparing opportunity versus necessity entrepreneurs, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 181, 121761, ISSN 0040-1625. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121761>
- Allison, L., Liu, Y., Murtinu, S., & Wei, Z. (2023). Gender and firm performance around the world: The roles of finance, technology and labor, *Journal of Business Research*, Volume 154, 113322, ISSN 0148-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113322>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 159–184. <https://doi.org/10.1111/etap.12078>
- Anderson, S. J., Chandy, R., & Zia, B. (2018). Pathways to profits: The impact of marketing vs. finance skills on business performance. *Management Science*, 64(12), 5559–5583. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2920>
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4), 813–842. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x>
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2010). On making causal claims: A review and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1086–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.010>
- Avnimelech, G., & Rechter, E. (2022). How and why accelerators enhance female entrepreneurship, *Research Policy*, Volume 52, Issue 2, 104669, ISSN 0048-7333. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104669>
- Banco Mundial. (2022). Fact Sheet: An Adjustment to Global Poverty Lines, The World Bank Group, 02-Maio-2022.
- Banco Mundial. (2018). Impact Evaluation in Practice, Second edition.
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2007). The economic lives of the poor. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 141–167. <https://doi.org/10.1257/jep.21.1.141>
- Baumol, W.J., (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *J. Polit. Econ.*, 98 (1990), pp. 893-921
- Becker, G. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, First Edition, National Bureau of Economic Research.
- Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & Ullrich, K. (2015). Necessity

- entrepreneurship and competitive strategy. *Small Business Economics*, 44(1), 37–54. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9589-x>
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Guerrero, M., & Schott, T. (2021). Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Brasil. Ministério da Economia. (2022). Mapa de Empresas. Boletim do 3º quadrimestre/2021.
- Brewer, J., & Gibson, S. W. (2014). Necessity entrepreneurs: microenterprise education and economic development. Edward Elgar Publishing.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). Business Research Methods, 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.
- Brito, R. P., Lenz, A. K. & Pacheco, M. G. M. (2022). Resilience building among small businesses in low-income neighborhoods, *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2041197>
- Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2010). “What Capital is Missing in Developing Countries?” *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 100 (2): 629-33.
- Bruhn, M., & Zia, B. (2013). Stimulating managerial capital in emerging markets: The impact of business training for young entrepreneurs. *Journal of Development Effectiveness*, 5(2), 232–266. <https://doi.org/10.1080/19439342.2013.780090>
- Bruton, G. D., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 683–689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.002>
- Carroll, G.R., & Hannan, M.T. (2000). The demography of corporations and industries. Princeton: Princeton University Press.
- Cho, Y., & Honorati, M. (2014). Entrepreneurship programs in developing countries: A meta regression analysis. *Labour Economics*, 28, 110–130. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2014.03.011>
- Creswell, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2ª. ed. - Porto Alegre: Artmed.
- Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 7–30. <https://doi.org/10.1080/135943200398030>
- Davidsson, P. (1991). Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Entrepreneurship: Critical Perspectives On*, 6, 405–429
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301–331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- De Andrade, G. H., Bruhn, M., & McKenzie, D. (2013): “A Helping Hand or the Long Arm of the Law? Experimental Evidence on What Governments Can Do to Formalize Firms,” *World Bank Economic Review*, 30, 1–40.
- Dencker, J. C., Bacq, S. C., Gruber, M., & Haas, M. (2021). Reconceptualizing Necessity Entrepreneurship: a Contextualized Framework of Entrepreneurial Processes Under the Condition of Basic Needs. *Academy of Management Review*, 46(1), 60–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0471>
- Djankov, S., Qian, Y., Roland, G., & Zhuravskaya, E. (2007). What makes a

- successful entrepreneur? Evidence from Brazil. Working Paper 104. Moscow: Cefir/ NES. p.1-22
- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: A biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429–455. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0467-2>
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (1), 413–438. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5_8
- Frese, M., Gielnik, M. M., & Mensmann, M. (2016). Psychological Training for Entrepreneurs to Take Action: Contributing to Poverty Reduction in Developing Countries. *Current Directions in Psychological Science*, 25(3), 196–202. <https://doi.org/10.1177/0963721416636957>
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2022). Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption. London: GEM.
- George, G., Kotha, R., Parikh, P., Alnuaimi, T., & Bahaj, A. S. (2016). Social structure, reasonable gain, and entrepreneurship in Africa. *Strategic Management Journal*, 37(6), 1118–1131. <https://doi.org/10.1002/smj.2381>
- Gielnik, M. M., Zacher, H., & Schmitt, A. (2017). How Small Business Managers' Age and Focus on Opportunities Affect Business Growth: A Mediated Moderation Growth Model. *Journal of Small Business Management*, 55(3), 460–483. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12253>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. In *Editora Atlas* (6 ed.). São Paulo.
- Gindling, T.H., Newhouse, D.L. (2012). Self-employment in the developing world. World Bank Policy Research Working Paper No. 6201. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.03.003>
- Giné, X., & Mansuri, G. (2021). Money or management? A field experiment on constraints to entrepreneurship in rural pakistan. *Economic Development and Cultural Change*, 70(1), 41–86. <https://doi.org/10.1086/707502>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis. Pearson Prentice Hall, 7th Edition.
- Hill, A. D., Johnson, S. G., Greco, L. M., O'Boyle, E. H., & Walter, S. L. (2021). Endogeneity: A Review and Agenda for the Methodology-Practice Divide Affecting Micro and Macro Research. In *Journal of Management* (Vol. 47, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/0149206320960533>
- Honig, B. (1998). What determines success? examining the human, financial, and social capital of jamaican microentrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, Issue 5, Pages 371-394. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00036-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00036-0)
- IBGE. (2022). Taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais de idade, na semana de referência, segundo o sexo. <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/4093>
- ILO. (2022). Social dialogue report 2022: collective bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery ([1st ed.]). <https://doi.org/10.54394/VWWK3318>
- IPEA. (2018). Avaliação de Políticas Públicas. Guia prático de análise ex post: Volume 2, Brasília.
- Jayachandran, S. (2021). Microentrepreneurship in Developing Countries. In: Zimmermann, K.F. (eds) Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319->

57365-6_174-1

- La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and Development. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 109–126. DOI: 10.1257/jep.28.3.109
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lenz, A., & Brito, R. P. de. (2022). Microentrepreneurship in Brazil – Mind the gap. In J. Leitão, V. Ratten, & V. Braga (Eds.), *Brazilian Entrepreneurship - New Perspectives and Ideologies* (1st ed., p. 159). Switzerland: Springer Cham. <https://link.springer.com/book/9783031093913>
- Lenz, A. K., Sutter, C., Goldszmidt, R., & Zucco, C. (2021). Venture distress and problemistic search among entrepreneurs in Brazilian favelas, *Journal of Business Venturing*, Volume 36, Issue 6. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106162>
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social Upcoming events* Authors. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liñán, F., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2013). Necessity and opportunity entrepreneurship: the mediating effect of culture. *Revista de Economía Mundial*, 33 (2013), pp. 21-47. <https://doi.org/10.33776/rem.v0i33.4759>
- Linder, C., Lechner, C., & Pelzel, F. (2020). Many Roads Lead to Rome: How Human, Social, and Financial Capital Are Related to New Venture Survival. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(5), 909–932. <https://doi.org/10.1177/1042258719867558>
- London, T. (2007). *A Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation* Working Paper. United Nations Development Program, Washington, DC, Growing Inclusive Markets Initiative.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Mankiw, N. G. (2013). *Introdução à Economia*. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- McClelland, D. C. (1967). *The Achieving Society*. London: Free Press.
- McKenzie, D. (2016). Identifying and Spurring High-Growth Entrepreneurship : Experimental Evidence from a Business Plan. *American Economic Review* 2017, 107(8): 2278-2307, 107(8), 2278–2307.
- McKenzie, D. (2021). Small business training to improve management practices in developing countries: Re-assessing the evidence for “training doesn’t work.” *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 276–301. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab002>
- McKenzie, D., & Puerto, S. (2017). *Growing Markets through Business Training for Female Entrepreneurs: A Market-Level Randomized Experiment in Kenya*. Policy Research Working Paper; No. 7993. World Bank, Washington, DC. The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26243>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2015). *Business Practices in Small Firms in Developing Countries*. NBER, 21505. DOI 10.3386/w21505
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2017). *Business practices in small firms in*

- developing countries. *Management Science*, 63(9), 2967–2981.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2492>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2014). What Are We Learning from Business Training and Entrepreneurship Evaluations around the Developing World? *The World Bank Research Observer*, 29(1), 48–82.
<https://doi.org/10.1093/wbro/lkt007>
- Meyer, B. D. (1995). Natural and Quasi-Experiments in Economics. *Journal of Business & Economic Statistics*, 13(2), 151–161.
<https://doi.org/10.2307/1392369>
- Mizumoto, F.M., Artes, R., Lazzarini, S.G., Hashimoto, M., & Bedê, M.A. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais, *Revista de Administração*, Volume 45, Issue 4, Pages 343-355, ISSN 0080-2107.
[https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30466-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30466-6)
- Monteiro, J. C. M., & Assunção, J. J. (2012). Coming out of the shadows? Estimating the impact of bureaucracy simplification and tax cut on formality in Brazilian microenterprises. *Journal of Development Economics*, 99(1), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2011.10.002>
- Nyström, K., (2008). The institutions of economic freedom and entrepreneurship: evidence from panel data. *Public Choice* 136, 269–282.
- Olsen, M., & Boxenbaum, E. (2009). Bottom-of-the-pyramid: organizational barriers to implementation. *California Management Review*, 51(4), 100–125.
- ONU. (1998). Statement of commitment for action to eradicate poverty adopted by administrative committee on coordination. Economic and Social Council. Press Release ECOSOC/5759.
- Poon, J. M. L., Ainuddin, R. A., & Junit, S. H. (2006). Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal*, 24(1), 61–82.
<https://doi.org/10.1177/0266242606059779>
- Prahalad, C. K. (2009). *A Riqueza na Base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e220081-23>
- Rahman, S. A., Amran, A., Ahmad, N. H., & Taghizadeh, S. K. (2015). Supporting entrepreneurial business success at the base of pyramid through entrepreneurial competencies. *Management Decision*, 53(6), 1203–1223.
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0531>
- Ray, J. J. (1979). A Quick Measure of Achievement Motivation—Validated in Australia and Reliable in Britain and South Africa. *Australian Psychologist*, Vol. 14, pp. 337–344. <https://doi.org/10.1080/00050067908254361>
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998). *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. London: Sage Publications.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., & Autio, E. (2003). *Global Entrepreneurship Monitor: 2003 Executive Report*, Babson College.
- Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kaufman Centre for Entrepreneurial Leadership, 3.
- Rocha, R., Ulyssea, G., & Rachter, L. (2018). Do lower taxes reduce informality? Evidence from Brazil. *Journal of Development Economics*, 134(February

- 2017), 28–49. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2018.04.003>
- Rosa, P., Kodithuwakku, S. S., & Balunywa, W. (2011). Entrepreneurial Motivation in Developing Countries: What Does “Necessity” and “Opportunity” Entrepreneurship Really Mean? *SSRN Electronic Journal*, 830–835. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1310913>
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250-269.
- Sahasranamam, S., & Sud, M. (2016). Opportunity and necessity entrepreneurship: A comparative study of India and China. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(1), 21–40.
- Schneider, F. (1994). Measuring the Size and Development of the Shadow Economy. Can the Causes be Found and the Obstacles be Overcome?. In: Brandstätter, H., Güth, W. (eds) *Essays on Economic Psychology*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-48621-0_10
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Translated from the German by Redvers Opie. Harvard University Press.
- Sebrae/RJ. (2020). Edital nº 39/2020. Chamada pública para seleção de microempreendedores individuais – MEIs, que atuem nas favelas do estado do Rio de Janeiro para participação do programa de aceleração “TOP Empreendedor 2020”.
- Sebrae. (2014). Formalização para começar bem: Como formalizar o seu negócio. Retrieved June 5, 2022, from <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/MP%20-%20Formaliza%C3%A7%C3%A3o%20para%20Come%C3%A7ar%20Bem.pdf>
- Sebrae. (2022). O que fazemos? Brasília, DF. Retrieved June 1, 2022, from https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos#:~:text=Desde%201972%2C%20trabalha%20para%20estimular,em%20todo%20o%20territ%C3%B3rio%20nacional
- Sebrae. (2017). Perfil do Microempreendedor Individual. Brasília, DF.
- Sebrae. (2021). Pesquisa “Sobrevivência de Empresas”. Brasília, DF.
- Sebrae. (2010). Relatório especial MEI 10 anos. Brasília, DF.
- Shaver, K. G., & Commarmond, I. (2017). Toward a Comprehensive Measure of Entrepreneurial Mindset.
- Silva, L. V., Machado, L., Saccol, A., & Azevedo, D. (2012). Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática. São Leopoldo: Editora Unisinos.
- Sutter, C., Bruton, G. D., & Chen, J. (2019). Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 197–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.003>
- Sutter, C., Webb, J., Kistruck, G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2017). Transitioning entrepreneurs from informal to formal markets. *Journal of Business Venturing*, 32(4), 420–442. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.03.002>
- Udimal, T.B., Luo, M., Liu, E., & Mensah, N.O. (2020). How has formal institutions influenced opportunity and necessity entrepreneurship? The case of brics economies, *Heliyon*, Volume 6, Issue 9, e04931, ISSN 2405-8440. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04931>

- Ulyssea, G. (2018). Firms, informality, and development: Theory and evidence from Brazil. *American Economic Review*, 108(8), 2015–2047.
- Van Eijkel, R., Hermes, N., & Lensink, R. (2011). Group lending and the role of the group leader. *Small Business Economics*, 36, 299–321. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9223-5>
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D., & Thurik, R. (2002). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture. *Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European-US Comparison*. Springer.
- Vial, V., & Hanoteau, J. (2015). Returns to Micro-Entrepreneurship in an Emerging Economy: A Quantile Study of Entrepreneurial Indonesian Households' Welfare. *World Development*, 74, 142–157.
- Viswanathan, M., Umashankar, N., Sreekumar, A., & Goreczny, A. (2021). Marketplace Literacy as a Pathway to a Better World: Evidence from Field Experiments in Low-Access Subsistence Marketplaces. *Journal of Marketing*, 85(3), 113–129. <https://doi.org/10.1177/0022242921998385>
- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2009). You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy. *The Academy of Management Review*, 34(3), 492–510. <http://www.jstor.org/stable/27760016>
- Wennekers, S., Van Wennekers, A, Thurik, R., & Reynolds, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Bus. Econ.*, 24 (3) (2005), pp. 293-309. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1994-8>
- Williams, Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Zucco, C., Lenz, A. K., Goldszmidt, R., & Valdivia, M. (2020). Face-to-face vs. virtual assistance to entrepreneurs: Evidence from a field experiment in Brazil. *Economics Letters*, 188, 108922. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.108922>

Apêndices

Apêndice 1 – Questionário do Diagnóstico Inicial

a. Percepção TOP Empreendedor

1. Nome completo
2. CNPJ
3. Quais capacidades que você espera desenvolver com o Top Empreendedor?

b. Questionário Sociodemográfico

Objetivo do questionário: fazer um levantamento sobre as características sociais e demográficas dos respondentes, bem como perspectivas de crescimento do negócio e geração de empregos

4. Quanto tempo de experiência você tem com este negócio? (inclui tempo que o negócio era informal, se for o caso).

- ☐ Nenhuma
- ☐ 6 meses
- ☐ 1 ano
- ☐ 2 anos
- ☐ 3 anos
- ☐ 4 anos
- ☐ 5 anos
- ☐ 6 anos
- ☐ 7 anos
- ☐ 8 anos
- ☐ 9 anos
- ☐ 10 anos ou mais

5. Antes deste você já teve outros negócios?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Quantos negócios teve antes desse?

- ☐ 1 ano

- ☐ 2 anos
- ☐ 3 anos ou mais

7. Qual a sua escolaridade?

- ☐ Não frequentou a escola
- ☐ Fundamental Incompleto
- ☐ Fundamental Completo
- ☐ Médio Incompleto
- ☐ Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós-graduação Incompleta
- ☐ Pós-graduação Completa

8. Você é o principal responsável pelas tarefas de gestão do negócio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Você considera o seu negócio um negócio familiar (aquele que inclui pessoas da família na gestão administrativa e/ou na sociedade do negócio)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Você se envolveu nesse negócio por quê?

- ☐ Para aproveitar uma oportunidade de negócio
- ☐ Não tinha opção melhor de trabalho.
- ☐ Buscava outras formas de trabalho oportunidades / independência
- ☐ Outro

11. Qual é o faturamento MENSAL do negócio? (considere a média dos últimos 6 meses).

- ☐ Ainda não faturou nada
- ☐ Não sabe
- ☐ Não quer responder
- ☐ Até R\$500,00 mês
- ☐ Até R\$1.000,00 mês
- ☐ Até R\$1.500,00 mês
- ☐ Até R\$2.000,00 mês
- ☐ Até R\$3.000,00 mês
- ☐ Até R\$4.000,00 mês
- ☐ Até R\$5.000,00 mês
- ☐ Até R\$6.000,00 mês

- ☐ Até R\$7.000,00 mês
- ☐ Até R\$8.000,00 mês
- ☐ Até R\$9.000,00 mês
- ☐ Até R\$10.000,00 mês
- ☐ Mais de R\$10.000,00 mês

12. Imagine que você receba uma oferta de emprego de carteira assinada. Você deixaria o negócio, caso:

- ☐ Se o salário fosse maior do que o lucro atual do seu negócio.
- ☐ Se o salário fosse igual ao lucro atual do seu negócio.
- ☐ Se o salário fosse menor do que o lucro atual do seu negócio.
- ☐ Não deixaria o negócio pelo emprego.
- ☐ Não sabe/não quis responder.

13. A renda do seu negócio é a principal renda da sua casa hoje?

- ☐ Sim
- ☐ Não

14. Quantos filho(a)s você tem?

- ☐ Número de filhos _____

15. Nos últimos 12 meses a renda do seu negócio foi maior, menor ou igual comparado com os 12 meses anteriores?

- ☐ Maior
- ☐ Menor
- ☐ Igual

16. Você pretende pagar mais pessoas para ajudá-lo nos próximos 12 meses?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe

Objetivo da questão 16: identificar o crescimento do negócio, bem como uma possível geração de emprego pelo respondente.

17. Nos últimos 3 meses, quantos dias você deixou de trabalhar no seu negócio por conta de violência na comunidade? _____

Objetivo da questão 17: identificar se a violência na comunidade interfere no andamento do negócio.

c. Questionário de habilidades

Objetivo do questionário: medir as habilidades gerenciais dos respondentes, no que se refere as práticas de negócio em marketing, compras e manutenção de estoque, planejamento e controle financeiro, e conhecimento sobre o desempenho do negócio.

c.1 Questionário de Marketing

Pensando na gestão do seu negócio responda as perguntas abaixo.

18. Das atividades abaixo, quais você realizou nos últimos 3 meses:

| | Sim | Não | Não se aplica |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Visitou algum concorrente para ver que preço eles estavam cobrando? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Visitou algum concorrente para ver que produtos estavam à venda? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perguntou aos clientes se existe algum outro produto que eles gostariam que você vendesse ou produzisse? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conversou com algum ex-cliente sobre o que o levou a parar de comprar do seu negócio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perguntou a algum fornecedor sobre quais produtos estão vendendo bem no seu ramo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nos últimos 3 meses, você utilizou alguma promoção especial para atrair clientes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Nos últimos 6 meses, você realizou alguma forma de propaganda?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não se aplica

20. Qual tipo de propaganda?

- ☐ Flyer (folhetos)
☐ Propaganda paga em eventos (cartaz, brindes)
☐ Redes sociais (Facebook, Instagram, Whatsapp, outros)

- ☐ Jornais
- ☐ Placa com propaganda fora do local do empreendimento
- ☐ Encontros/reuniões
- ☐ Brindes (calendários etc.)
- ☐ Outros _____

21. Você mediu a eficácia da propaganda? (exemplo: conseguiu aumentar o número de clientes e/ou o número de vendas do produto/serviço).

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

Obs.: “Não se aplica” pode ser usado em caso de algum tipo de propaganda genérica.

22. Quais são as mídias digitais que você está usando atualmente para o desenvolvimento do seu negócio? (Ler todas as opções e marque tudo o que se aplique).

| Mídia | 1 vez por semana | Mais que 1 vez por semana | Menos que 1 vez por semana | Não usa essa mídia |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Facebook | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| WhatsApp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Twitter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Instagram | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Site próprio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aplicativo (por exemplo, ifood) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

23. Você teve algum problema em usar mídia digital no seu negócio?

- Caso sim, qual foi o problema? (Ler todas as opções e marque tudo o que se aplique)

- ☐ Não teve problema
- ☐ Desconhecimento da ferramenta/Falta de habilidade/Desconhecia a oferta do serviço
- ☐ Os serviços existentes não eram adequados
- ☐ Alto custo dos equipamentos (celular, computador etc.)

- ☐ Não ter tempo de tratar com as mídias sociais
- ☐ Reclamação / Retorno negativo dos clientes
- ☐ Outros motivos _____

c.2 Questionário de Compras e Controle de Estoque

24. Nos últimos 3 meses, você tentou negociar com algum fornecedor um preço menor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

25. Teve sucesso em obter um preço menor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

26. Nos últimos 3 meses, você comparou preços ou qualidade dos produtos/serviços dos seus fornecedores com outros?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

27. Você tem como hábito fazer estoque de matéria-prima ou produtos para venda?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

Obs.: “Não se aplica” empresa somente de serviço

28. Qual é a forma mais comum que você compra produtos ou matéria-prima?

- ☐ Um distribuidor vem ao seu negócio com datas fixas
- ☐ Um distribuidor vem ao seu negócio sem datas fixas
- ☐ Um distribuidor vem quando você faz um pedido
- ☐ Você vai até o fornecedor e compra os produtos
- ☐ Depende da situação, às vezes vou ao fornecedor e vice-versa
- ☐ Outro _____

29. Com qual frequência você fica sem estoque de produtos ou matéria-prima?

- ☐ Nunca, eu sempre tenho o suficiente
- ☐ Não muito frequente, uma vez a cada 6 meses mais ou menos
- ☐ Uma vez a cada 3 meses
- ☐ Uma vez por mês ou mais

Objetivo: Saber se o empreendedor tem estoque de todos os produtos, inclusive os mais vendidos.

30. Quando você fica sem estoque, quanto tempo leva para repor? (condicionada ao anterior)

- ☐ Um dia ou menos
- ☐ Mais que um dia e menos que uma semana
- ☐ Uma semana
- ☐ Mais que uma semana e menos que um mês
- ☐ Um mês ou mais

31. Você registra o quanto de estoque tem em mãos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

32. De que forma?

- ☐ Formal (escrito)
- ☐ Formal (por meio eletrônico)
- ☐ Informal (não-escrito)

33. De quanto em quanto tempo você atualiza as informações do seu estoque?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Menos que uma vez por mês
- ☐ Não atualiza

c.3 Questionário de Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa

34. Você tem registro de caixa por escrito?

- ☐ Sim (por escrito)
- ☐ Sim (por meio eletrônico)
- ☐ Não

35. Você registra todos os gastos e receitas feitos pelo negócio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

36. Você usa os seus registros para saber quanto de dinheiro você tem em caixa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

37. Você utiliza seus registros regularmente para saber se a venda de um produto/serviço está crescendo ou diminuindo de um mês para o outro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

38. Você calcula o custo dos principais produtos/serviços que você vende?

- ☐ Sim
- ☐ Não

39. Você sabe o lucro por unidade de produtos/serviço vendido?

- ☐ Sim
- ☐ Não

40. Você registra o quanto paga por mês de aluguel, eletricidade, manutenção de equipamentos, transporte, propaganda e outros custos indiretos do negócio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

41. Você vende produtos/serviços a prazo (parcelado)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

42. Você tem registros de quanto cada cliente deve a você?

- ☐ Sim
- ☐ Não

43. Se você quisesse solicitar um empréstimo a um banco e tivesse que comprovar renda, os seus registros de caixa permitiriam demonstrar isso ao banco?

- ☐ Sim
- ☐ Não

c.4 Questionário de Planejamento Financeiro

44. Com qual frequência você revisa o desempenho financeiro (rendimentos) do seu negócio e identifica áreas para melhoria?

- ☐ Nunca
- ☐ Uma vez ao ano ou menos
- ☐ 2 a 3 vezes por ano
- ☐ Mensalmente ou mais frequente

45. Você definiu uma meta de vendas para o próximo ano?

- ☐ Sim
- ☐ Não

46. Com qual frequência você compara as suas metas com o seu faturamento real?

- ☐ Nunca, não compara
- ☐ Uma vez ao ano ou menos
- ☐ 2 a 3 vezes por ano
- ☐ Mensalmente ou mais frequente

47. Você fez um orçamento (levantamento) dos custos que você provavelmente terá no próximo ano?

- ☐ Sim
- ☐ Não

48. Dos itens abaixo, quais você ou o seu contador prepara pelo menos anualmente? [marcar todos os que se aplicam]

- ☐ Não prepara nenhuma declaração financeira
- ☐ Declaração anual de faturamento
- ☐ Demonstração de Resultados
- ☐ Fluxo de Caixa
- ☐ Balanço Patrimonial
- ☐ Declaração de receitas e despesas
- ☐ Outro _____

49. Forma de aplicação dos questionários abaixo:

- ☐ Eu respondi SEM a ajuda do consultor do Sebrae
- ☐ Eu respondi COM a ajuda do consultor do Sebrae

Apêndice 2 – Questionário do Diagnóstico Final

a. Percepção TOP Empreendedor

1. Nome completo
2. CNPJ
3. Antes de fazer o TOP Empreendedor, na sua percepção, qual era a área operacional/ de gestão na qual você precisava de mais apoio para melhorar?

4. Após fazer o TOP Empreendedor, na sua percepção, qual a área operacional/ de gestão na qual você teve maior evolução/melhora?

5. Qual área você sente que ainda necessita de mais apoio para melhorar?

6. Na sua opinião, o TOP Empreendedor te ajudou em enfrentar a crise econômica e as turbulências por conta do Covid-19? Caso que sim, como?
 - ☐ Não ajudou particularmente para enfrentar esses aspectos
 - ☐ Sim, ajudou via o contato pessoal/apoio de um consultor
 - ☐ Sim, ajudou via ideias novas que o consultor trouxe
 - ☐ Sim, ajudou via um melhor entendimento de operações e gerenciamento e como ser mais eficiente

b. Questionário Sociodemográfico

Objetivo do questionário: fazer um levantamento sobre as características sociais e demográficas dos respondentes, bem como perspectivas de crescimento do negócio e geração de empregos

7. Você continua a ser o principal responsável pelas tarefas de gestão do negócio?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
8. Quanto tempo de experiência você tem com este negócio? (inclui tempo que o negócio era informal, se for o caso).
 - ☐ Nenhuma
 - ☐ 6 meses
 - ☐ 1 ano
 - ☐ 2 anos
 - ☐ 3 anos
 - ☐ 4 anos

- ☐ 5 anos
- ☐ 6 anos
- ☐ 7 anos
- ☐ 8 anos
- ☐ 9 anos
- ☐ 10 anos ou mais

9. Qual a sua escolaridade?

- ☐ Não frequentou a escola
- ☐ Fundamental Incompleto
- ☐ Fundamental Completo
- ☐ Médio Incompleto
- ☐ Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós-graduação Incompleta
- ☐ Pós-graduação Completa

10. Quantas pessoas trabalham com você no seu negócio (empregados/sócios/funcionários)?

☐ Número de pessoas _____

11. Quantas pessoas da sua família trabalham com você no seu negócio (gestão e/ou na sociedade do negócio)?

☐ Número de pessoas _____

12. Você se envolveu nesse negócio por quê?

- ☐ Para aproveitar uma oportunidade de negócio
- ☐ Não tinha opção melhor de trabalho.
- ☐ Buscava outras formas de trabalho oportunidades / independência
- ☐ Por conta da pandemia
- ☐ Outro

13. Qual é o faturamento MENSAL do negócio? (considere a média dos últimos 6 meses).

- ☐ Ainda não faturou nada
- ☐ Não sabe
- ☐ Não quer responder
- ☐ Até R\$500,00 mês
- ☐ Até R\$1.000,00 mês
- ☐ Até R\$1.500,00 mês
- ☐ Até R\$2.000,00 mês

- ☐ Até R\$3.000,00 mês
- ☐ Até R\$4.000,00 mês
- ☐ Até R\$5.000,00 mês
- ☐ Até R\$6.000,00 mês
- ☐ Até R\$7.000,00 mês
- ☐ Até R\$8.000,00 mês
- ☐ Até R\$9.000,00 mês
- ☐ Até R\$10.000,00 mês
- ☐ Mais de R\$10.000,00 mês

14. Imagine que você receba uma oferta de emprego de carteira assinada. Você deixaria o negócio, caso:

- ☐ Se o salário fosse maior do que o lucro atual do seu negócio.
- ☐ Se o salário fosse igual ao lucro atual do seu negócio.
- ☐ Se o salário fosse menor do que o lucro atual do seu negócio.
- ☐ Não deixaria o negócio pelo emprego.
- ☐ Não sabe/não quis responder.

15. A renda do seu negócio é a principal renda da sua casa hoje?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16. Quantos filho(a)s você tem?

- ☐ Número de filhos _____

17. Nos últimos 12 meses a renda do seu negócio foi maior, menor ou igual comparado com os 12 meses anteriores?

- ☐ Maior
- ☐ Menor
- ☐ Igual

18. Você pretende pagar mais pessoas para ajudá-lo nos próximos 12 meses?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe

Objetivo da questão 18: identificar o crescimento do negócio, bem como uma possível geração de emprego pelo respondente.

19. Nos últimos 3 meses, quantos dias você deixou de trabalhar no seu negócio por conta de violência na comunidade? _____

Objetivo da questão 19: identificar se a violência na comunidade interfere no andamento do negócio.

Questionário de habilidades

Objetivo do questionário: medir as habilidades gerenciais dos respondentes, no que se refere as práticas de negócio em marketing, compras e manutenção de estoque, planejamento e controle financeiro, e conhecimento sobre o desempenho do negócio.

c.1 Questionário de Marketing

Pensando na gestão do seu negócio responda as perguntas abaixo.

20. Das atividades abaixo, quais você realizou nos últimos 3 meses:

| | Sim | Não | Não se aplica |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Visitou algum concorrente para ver que preço eles estavam cobrando? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Visitou algum concorrente para ver que produtos estavam à venda? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perguntou aos clientes se existe algum outro produto que eles gostariam que você vendesse ou produzisse? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conversou com algum ex-cliente sobre o que o levou a parar de comprar do seu negócio? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perguntou a algum fornecedor sobre quais produtos estão vendendo bem no seu ramo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nos últimos 3 meses, você utilizou alguma promoção especial para atrair clientes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21. Nos últimos 6 meses, você realizou alguma forma de propaganda?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

22. Qual tipo de propaganda?

- ☐ Flyer (folhetos)
☐ Propaganda paga em eventos (cartaz, brindes)
☐ Redes sociais (Facebook, Instagram, Whatsapp, outros)
☐ Jornais
☐ Placa com propaganda fora do local do empreendimento
☐ Encontros/reuniões
☐ Brindes (calendários etc.)
☐ Outros _____

23. Você mediu a eficácia da propaganda? (exemplo: conseguiu aumentar o número de clientes e/ou o número de vendas do produto/serviço).

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não se aplica

Obs.: “Não se aplica” pode ser usado em caso de algum tipo de propaganda genérica.

24. Quais são as mídias digitais que você está usando atualmente para o desenvolvimento do seu negócio? (Ler todas as opções e marque tudo o que se aplique).

| Mídia | 1 vez por semana | Mais que 1 vez por semana | Menos que 1 vez por semana | Não usa essa mídia |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Facebook | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| WhatsApp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Twitter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Instagram | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Site próprio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aplicativo (por exemplo, ifood) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

25. Você consegue realizar vendas por meio das redes sociais?

- ☐ Sim
☐ Não

26. Se sim, qual a proporção de negócios/vendas realizados nestes meios?

- ☐ Metade
- ☐ Mais que a metade
- ☐ Menos que a metade

27. Você teve algum problema em usar mídia digital no seu negócio?

- Caso sim, qual foi o problema? (Ler todas as opções e marque tudo o que se aplique)

- ☐ Não teve problema
- ☐ Desconhecimento da ferramenta/Falta de habilidade/Desconhecia a oferta do serviço
- ☐ Os serviços existentes não eram adequados
- ☐ Alto custo dos equipamentos (celular, computador etc.)
- ☐ Não ter tempo de tratar com as mídias sociais
- ☐ Reclamação / Retorno negativo dos clientes
- ☐ Outros motivos _____

c.2 Questionário de Compras e Controle de Estoque

28. Nos últimos 3 meses, você tentou negociar com algum fornecedor um preço menor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

29. Teve sucesso em obter um preço menor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

30. Nos últimos 3 meses, você comparou preços ou qualidade dos produtos/serviços dos seus fornecedores com outros?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não se aplica

31. Você tem como hábito fazer estoque de matéria-prima ou produtos para venda?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não – parou por conta da pandemia
- ☐ Não se aplica

Obs.: “Não se aplica” empresa somente de serviço

32. Qual é a forma mais comum que você compra produtos ou matéria-prima?

- ☐ Um distribuidor vem ao seu negócio com datas fixas
- ☐ Um distribuidor vem ao seu negócio sem datas fixas
- ☐ Um distribuidor vem quando você faz um pedido
- ☐ Você vai até o fornecedor e compra os produtos
- ☐ Depende da situação, às vezes vou ao fornecedor e vice-versa
- ☐ Outro _____

33. Com qual frequência você fica sem estoque de produtos ou matéria-prima?

- ☐ Nunca, eu sempre tenho o suficiente
- ☐ Não muito frequente, uma vez a cada 6 meses mais ou menos
- ☐ Uma vez a cada 3 meses
- ☐ Uma vez por mês ou mais

Objetivo: Saber se o empreendedor tem estoque de todos os produtos, inclusive os mais vendidos.

34. Quando você fica sem estoque, quanto tempo leva para repor? (condicionada ao anterior)

- ☐ Um dia ou menos
- ☐ Mais que um dia e menos que uma semana
- ☐ Uma semana
- ☐ Mais que uma semana e menos que um mês
- ☐ Um mês ou mais

35. Você registra o quanto de estoque tem em mãos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

36. De que forma?

- ☐ Formal (escrito)
- ☐ Formal (por meio eletrônico)
- ☐ Informal (não-escrito)

37. De quanto em quanto tempo você atualiza as informações do seu estoque?

- ☐ Diariamente
- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Menos que uma vez por mês
- ☐ Não atualiza

c.3 Questionário de Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa

38. Você tem registro de caixa por escrito?

- ☐ Sim (por escrito)
- ☐ Sim (por meio eletrônico)
- ☐ Não

39. Você registra todos os gastos e receitas feitos pelo negócio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

40. Você usa os seus registros para saber quanto de dinheiro você tem em caixa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

41. Você utiliza seus registros regularmente para saber se a venda de um produto/serviço está crescendo ou diminuindo de um mês para o outro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

42. Você calcula o custo dos principais produtos/serviços que você vende?

- ☐ Sim
- ☐ Não

43. Você sabe o lucro por unidade de produtos/serviço vendido?

- ☐ Sim
- ☐ Não

44. Você registra o quanto paga por mês de aluguel, eletricidade, manutenção de equipamentos, transporte, propaganda e outros custos indiretos do negócio?

- ☐ Sim
- ☐ Não

45. Você vende produtos/serviços a prazo (parcelado)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

46. Você tem registros de quanto cada cliente deve a você?

- ☐ Sim
- ☐ Não

47. Se você quisesse solicitar um empréstimo a um banco e tivesse que comprovar renda, os seus registros de caixa permitiriam demonstrar isso ao banco?

- ☐ Sim
- ☐ Não

c.4 Questionário de Planejamento Financeiro

48. Com qual frequência você revisa o desempenho financeiro (rendimentos) do seu negócio e identifica áreas para melhoria?

- ☐ Nunca
- ☐ Uma vez ao ano ou menos
- ☐ 2 a 3 vezes por ano
- ☐ Mensalmente ou mais frequente

49. Você definiu uma meta de vendas para o próximo ano?

- ☐ Sim
- ☐ Não

50. Com qual frequência você compara as suas metas com o seu faturamento real?

- ☐ Nunca, não compara
- ☐ Uma vez ao ano ou menos
- ☐ 2 a 3 vezes por ano
- ☐ Mensalmente ou mais frequente

51. Você fez um orçamento (levantamento) dos custos que você provavelmente terá no próximo ano?

- ☐ Sim
- ☐ Não

52. Dos itens abaixo, quais você ou o seu contador prepara pelo menos anualmente? [marcar todos os que se aplicam]

- ☐ Não prepara nenhuma declaração financeira
- ☐ Declaração anual de faturamento
- ☐ Demonstração de Resultados
- ☐ Fluxo de Caixa
- ☐ Balanço Patrimonial
- ☐ Declaração de receitas e despesas
- ☐ Outro _____

53. Você tem o hábito de fazer uma reserva de dinheiro (economia/poupança)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

54. Forma de aplicação dos questionários abaixo:

- ☐ Eu respondi SEM a ajuda do consultor do Sebrae
- ☐ Eu respondi COM a ajuda do consultor do Sebrae

Apêndice 3 - Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido

A Declaração abaixo constará no início do cadastro do empreendedor e deverá ser lida e aceita pelos microempreendedores abordados.

Declaração de Consentimento Informado

Prezado (a),

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente desta pesquisa sobre habilidades de gestão e a vida empreendedora. Para tanto, pedimos que responda a um questionário que levará cerca de 20 minutos para ser concluído.

Com esta pesquisa buscamos avaliar o impacto das capacitações e aprimorar os serviços oferecidos ao empreendedor, por isso sua participação é valiosa.

Suas respostas serão armazenadas junto ao SEBRAE-RJ e os dados são confidenciais. Os dados coletados serão analisados anonimamente e usados apenas para fins de aprimoramento dos serviços e produtos oferecidos do SEBRAE e para pesquisa acadêmica.

Existem riscos mínimos de vazamento de dados como roubo ou furto do computador ou tablet onde está sendo executada a pesquisa. Para minimização de qualquer risco, os dados serão transmitidos diariamente para o sistema central do SEBRAE-RJ.

Sua participação é voluntária e você pode deixar de participar a qualquer momento. O participante não receberá qualquer valor econômico decorrente de sua participação.

Ao clicar no botão abaixo, você concorda com os termos da pesquisa e para ter acesso a este termo basta solicitar ao SEBRAE-RJ a cópia impressa disponível.

Apêndice 4 – Comparação Internacional

| <i>Código</i> | <i>Pergunta</i> | <i>M&W (2015)</i> | <i>T0 2020</i> | <i>T1 2020</i> | <i>T0 2021</i> | <i>T1 2021</i> |
|---------------|---|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| M1 | Marketing 1: Visitou algum concorrente para ver que preço eles estavam cobrando? | 0,41 | 0,67 | 0,80 | 0,63 | 0,48 |
| M2 | Marketing 2: Visitou algum concorrente para ver quais produtos estavam à venda? | 0,39 | 0,6 | 0,82 | 0,62 | 0,52 |
| M3 | Marketing 3: Perguntou aos clientes se existe algum outro produto que eles gostariam que você vendesse ou produzisse? | 0,49 | 0,45 | 0,55 | 0,45 | 0,48 |
| M4 | Marketing 4: Conversou com algum ex-cliente sobre o que o levou a parar de comprar do seu negócio? | 0,33 | 0,28 | 0,38 | 0,28 | 0,20 |
| M5 | Marketing 5: Perguntou a algum fornecedor sobre quais produtos estão vendendo bem no seu ramo? | 0,44 | 0,37 | 0,42 | 0,30 | 0,22 |
| M6 | Marketing 6: Nos últimos 3 meses, você utilizou alguma promoção especial para atrair clientes? | 0,29 | 0,68 | 0,45 | 0,61 | 0,30 |
| M7 | Marketing 7: Nos últimos 6 meses, você realizou alguma forma de propaganda? | 0,19 | 0,82 | 0,84 | 0,81 | 0,85 |
| B1 | Compras e Controle de Estoque 1: Nos últimos 3 meses, você tentou negociar com algum fornecedor um preço menor? | 0,52 | 0,47 | 0,47 | 0,42 | 0,39 |
| B2 | Compras e Controle de Estoque 2: Nos últimos 3 meses, você comparou preços ou qualidade dos produtos/serviços dos seus fornecedores com outros? | 0,49 | 0,68 | 0,69 | 0,75 | 0,59 |
| B3 | Compras e Controle de Estoque 3: O negócio não fica sem estoque mensalmente ou mais (Obs.: 1 se o negócio não tem estoque) | 0,72 | 0,64 | 0,87 | 0,77 | 0,89 |
| R1 | Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 1: Você tem registro de caixa? | 0,49 | 0,62 | 0,80 | 0,48 | 0,72 |
| R2 | Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 2: Você registra todos os gastos e receitas feitos pelo negócio? | 0,42 | 0,52 | 0,69 | 0,39 | 0,63 |
| R3 | Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 3: Você usa os seus registros para saber quanto de dinheiro você tem em caixa? | 0,41 | 0,53 | 0,58 | 0,36 | 0,57 |
| R4 | Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 4: Você utiliza seus registros regularmente para saber se a venda de um produto/serviço está crescendo ou diminuindo de um mês para o outro? | 0,37 | 0,47 | 0,64 | 0,28 | 0,61 |
| R5 | Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 5: Você calcula o custo dos principais produtos/serviços que você vende? | 0,59 | 0,68 | 0,85 | 0,41 | 0,89 |
| R6 | Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 6: Você sabe o lucro por unidade de produtos/serviço vendido? | 0,78 | 0,6 | 0,84 | 0,38 | 0,87 |
| R7 | Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 7: Você registra o quanto paga por mês de aluguel, eletricidade, manutenção de equipamentos, transporte, propaganda e outros custos indiretos do negócio? | 0,33 | 0,56 | 0,76 | 0,44 | 0,52 |
| R8 | Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 8: Se você quisesse solicitar um empréstimo a um banco e tivesse que comprovar renda, os seus registros de caixa permitiriam demonstrar isso ao banco? | 0,33 | 0,4 | 0,53 | 0,36 | 0,39 |
| F1 | Planejamento Financeiro 1: Você revisa o desempenho financeiro (rendimentos) do seu negócio e identifica áreas para melhoria pelo menos mensalmente? | 0,32 | 0,43 | 0,47 | 0,25 | 0,37 |
| F2 | Planejamento Financeiro 2: Você definiu uma meta de vendas para o próximo ano? | 0,4 | 0,19 | 0,42 | 0,21 | 0,35 |
| F3 | Planejamento Financeiro 3: Você compara as suas metas com o seu faturamento real pelo menos mensalmente? | 0,26 | 0,11 | 0,36 | 0,19 | 0,30 |
| F4 | Planejamento Financeiro 4: Você fez um orçamento (levantamento) dos custos que você provavelmente terá no próximo ano? | 0,26 | 0,13 | 0,25 | 0,08 | 0,26 |