

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Michelle Gonçalves Marques Pacheco

**Impacto de Programa de Treinamento em Gestão para
Empreendedores de Comunidades Desfavorecidas**

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor 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 2025



Michelle Gonçalves Marques Pacheco

**Impacto de Programa de Treinamento em Gestão para
Empreendedores de Comunidades Desfavorecidas**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Comissão Examinadora:

Prof^a. Renata Peregrino de Brito

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Anna-Katharina Lenz

Centro de Empreendedorismo – Miami University

Prof^a. Clarisse Secches Kogut

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcos Cohen

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Sandra Regina Holanda Mariana

Departamento de Empreendedorismo e Gestão – UFF

Rio de Janeiro, 14 de abril de 2025

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Michelle Gonçalves Marques Pacheco

Graduou-se em Administração pela Universidade Estácio de Sá em 2016. Cursou MBA em finanças pelo IBMEC em 2018. Conclui o mestrado em Administração de Empresas em 2021, na área de Estratégia Empresarial. Atualmente é docente na Universidade Estácio de Sá e integra o Núcleo de Estudos sobre Microempreendedorismo (NUME) da Escola de Negócios da PUC-Rio. Seus interesses de pesquisa concentram-se na área de empreendedorismo. Atua também em projetos de pesquisa voltados à capacitação empresarial com instituições do terceiro setor.

Ficha Catalográfica

Pacheco, Michelle Gonçalves Marques

Impacto de programa de treinamento em gestão para empreendedores de comunidades desfavorecidas / Michelle Gonçalves Marques Pacheco ; orientadora: Renata Peregrino de Brito. – 2025.

208 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2025.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Microempreendedorismo. 3. Treinamento empresarial. 4. Comunidades desfavorecidas. 5. Avaliação de impacto. 6. Objetivos empreendedores. I. Brito, Renata Peregrino de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus por conceder-me saúde, força e discernimento para seguir no caminho que me permitiu alcançar meus objetivos.

À minha orientadora, professora Renata Peregrino de Brito, por todos os ensinamentos acadêmicos e de vida, pela dedicação, sensibilidade e comprometimento ao longo de todo o processo desta pesquisa e desde minha entrada no mestrado, em 2019. Sua orientação foi fundamental para minha formação como pesquisadora.

À professora Anna-Katharina, pela oportunidade de visitar o Departamento de Empreendedorismo da Miami University, em Ohio, experiência que contribuiu significativamente para minha trajetória acadêmica e pessoal.

Ao meu marido, Thiago, por todo apoio desde a decisão de iniciar o doutorado, pela compreensão, incentivo diário e parceria incondicional em cada etapa desta caminhada. Ao meu filho, Matheus, que, mesmo tão jovem, foi meu suporte emocional em muitos momentos e me ensinou sobre resiliência com sua presença afetuosa.

Aos meus pais, Marci e Jorge, e ao meu irmão, Arthur, por todo apoio e confiança nas minhas decisões, desde a mudança de profissão até a transição da carreira profissional para a acadêmica. Aos meus sogros, Eliana e Pedro, e à minha cunhada Tatiana, pelo apoio constante ao longo desses anos, especialmente nos momentos mais intensos dessa jornada.

Aos meus amigos Djalma Lopes, Graziela Oliveira, Mauricio Jorge, Monique Ribeiro, Renata da Hora, Renata Rodrigues e Vania Lapsky, por estarem sempre ao meu lado, me incentivarem e oferecerem palavras de apoio e amizade nos momentos em que mais precisei.

Aos professores do Doutorado Acadêmico em Administração do IAG/PUC-Rio, pela excelência no ensino, pela dedicação às aulas e pela generosidade na partilha de conhecimento. Aos colegas de turma, pela parceria e pelos momentos de troca e descontração ao longo do curso. Um agradecimento especial ao meu amigo Marcelo Jucá Quintão, pelo apoio constante, pela parceria acadêmica e pela amizade verdadeira que levo comigo para além da vida acadêmica.

Aos funcionários do IAG/PUC-Rio, por toda atenção, cordialidade e empenho em contribuir para o bom andamento das atividades acadêmicas.

À PUC-Rio, pelo apoio institucional, sem o qual este trabalho não poderia ter sido realizado.

Esta pesquisa foi financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), Código de Financiamento 001.

Resumo

Pacheco, Michelle Gonçalves Marques; Brito, Renata Peregrino de. **Impacto de Programa de Treinamento em Gestão para Empreendedores de Comunidades Desfavorecidas**. Rio de Janeiro, 2025. 208 p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo analisa o impacto de um Programa de Treinamento Empresarial (PTE) na adoção de práticas de negócio e no desempenho de microempreendedores em comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro, bem como a influência da pré-existência de objetivos específicos por parte dos microempreendedores na relação entre o treinamento empresarial e a adoção de práticas de negócio entre 2020 e 2022. A primeira etapa consistiu em uma revisão sistemática da literatura sobre PTEs em países em desenvolvimento, que revelou impactos positivos sobre práticas de negócio e impactos financeiros menos consistentes, especialmente em contextos de alta vulnerabilidade. A segunda etapa envolveu um quase-experimento com análise empírica de dados coletados antes e após o treinamento do PTE. Os resultados apontam que o PTE contribuiu positivamente para a adoção de práticas de negócio, com efeitos consistentes nas áreas de controle de custos e fluxo de caixa, e efeitos mais limitados em planejamento financeiro. A definição de objetivos e metas específicas pelos participantes esteve parcialmente associada à maior adoção das práticas relacionadas, indicando que, em determinados contextos, a presença de metas claras relacionadas ao conteúdo do programa pode potencializar seus efeitos. Por outro lado, os impactos sobre o desempenho financeiro foram heterogêneos, sugerindo que os ganhos econômicos podem depender de maior tempo de maturação das práticas adotadas. A análise também revelou que participantes com dificuldades no uso de mídias digitais apresentaram menor variação no uso de práticas, evidenciando o papel da exclusão digital como barreira à efetividade de treinamentos online em territórios marcados por desigualdades estruturais.

Palavras-chave

Microempreendedorismo; Treinamento Empresarial; Comunidades Desfavorecidas; Avaliação de Impacto; Objetivos Empreendedores.

Abstract

Pacheco, Michelle Gonçalves Marques; Brito, Renata Peregrino de. **Impact of a Management Training Program for Entrepreneurs in Disadvantaged Communities.** Rio de Janeiro, 2025. 208 p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study analyzes the impact of a Business Training Program (BTP) on the adoption of business practices and the performance of microentrepreneurs in disadvantaged communities in Rio de Janeiro, as well as the influence of the pre-existence of specific goals and objectives set by participants on the relationship between training and the adoption of business practices from 2020 to 2022. The first stage consisted of a systematic literature review on BTPs in developing countries, which revealed positive effects on business practices and less consistent financial impacts, particularly in high-vulnerability contexts. The second stage involved a quasi-experimental design with empirical analysis of data collected before and after participation in the BTP. The results indicate that the program positively contributed to the adoption of business practices, with consistent effects in the areas of cost control and cash flow management, and more limited effects in financial planning. The definition of clear goals and specific objectives by participants was partially associated with greater adoption of related practices, suggesting that, in certain contexts, the presence of specific goals aligned with the program's content can enhance its effectiveness. On the other hand, the impacts on financial performance were heterogeneous, indicating that economic gains may depend on a longer maturation period for the adopted practices. The analysis also revealed that participants facing difficulties in using digital media exhibited less variation in their adoption of practices, highlighting the role of digital exclusion as a barrier to the effectiveness of online training in regions characterized by structural inequalities.

Keywords

Microentrepreneurship; Business Training; Disadvantaged Communities; Impact Evaluation; Entrepreneurial Goals.

Sumário	
1 Introdução	13
1.1 Problema e Questão de Pesquisa	15
1.2 Objetivos geral e específicos	16
1.3 Estrutura de pesquisa	17
1.4 Relevância Teórica e Prática	19
1.5 Delimitações do estudo	21
2 Revisão de literatura	23
2.1 O Microempreendedorismo	23
2.2 Microempreendedorismo em Contextos de Pobreza	24
2.3 Programa de Treinamento Empresarial – PTE	26
2.4 Revisão Sistemática da Literatura	30
2.4.1 Metodologia da revisão sistemática	31
2.4.2 Resultados da Revisão Sistemática	42
2.5 Síntese Teórica e Lacunas de Pesquisa	60
2.6 Objetivos e Metas no Aprendizado de Práticas Gerenciais	63
2.6.1 Objetivos e Metas nos Programas de Treinamento Empresarial	64
2.6.2 Desafios Contextuais nos Objetivos e Metas	66
2.7 Hipóteses do Estudo	67
2.7.1 Habilidades Gerenciais	67
2.7.2 Objetivos e Metas na Adoção de Práticas Gerenciais	70
2.8 Modelo do Estudo	72
3 Metodologia	73
3.1 O Cenário das Comunidades Desfavorecidas no Rio de Janeiro	73
3.2 Instrumento de Coleta de Dados	75
3.2.1 Pré-Teste	77
3.2.2 Questões Éticas	78
3.3 Design do Estudo	78
3.4 Amostra e Funcionamento do Programa	79
3.5 Etapas do Programa, Cronograma de Coleta e Validação da Amostra	83
3.6 Operacionalização das Variáveis	84
3.6.1 Variáveis do Estudo	86
3.7 Método de análise de dados	95
3.7.1 Tratamento dos dados	96

3.8 Resultados Descritivos	99
3.9 Verificação de Viés de Resposta	101
4 Resultados	104
4.1 Análise Comparativa	104
4.1.1 Evolução das Práticas de Negócios	105
4.1.2 Análise Comparativa com o Cenário Internacional	109
4.2 Evolução do Desempenho dos Negócios	113
4.3 Influência de Metas Específicas por Objetivos nas Práticas Gerenciais	118
4.3.1 Objetivo de Marketing	121
4.3.2 Objetivo de Custos e Manutenção do Fluxo de Caixa	124
4.3.3 Objetivo de Planejamento Financeiro	125
4.4 Análise do Score Total de Práticas de Negócio	127
4.4.1 Impacto das Dificuldades com Mídias Digitais nas Práticas de Negócio	131
5 Discussão dos Resultados	134
5.1 Impacto do Programa de Treinamento nas Práticas de Negócios	136
5.2 Impactos do Programa de Treinamento Empresarial no Desempenho Financeiro	138
5.3 Objetivos Categorizados e Adoção de Práticas de Negócio	139
5.4 Outros Achados Sobre o Programa de Treinamento Empresarial	140
5.5 Treinamento Online e Desafios para Participantes do Gênero Feminino	144
6 Conclusão	146
6.1 Limitações do Estudo	150
6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras	151
7 Referências Bibliográficas	153
APÊNDICES	165
APÊNDICE A Artigos quantitativos e mistos da revisão sistemática	165
APÊNDICE B Variáveis de Análise da Revisão Sistemática	168
APÊNDICE C Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido	177
APÊNDICE D Operacionalização das Variáveis e Itens do Questionário	178
APÊNDICE E Testes de Premissas	180
APÊNDICE F Comparação Internacional de Práticas de Negócio	186

APÊNDICE G Testes Estatísticos para o Score Total de Práticas de Negócio	188
ANEXOS	190
ANEXO A QUESTIONÁRIO INICIAL	190
ANEXO B QUESTIONÁRIO FINAL	200

Lista de Figuras

Figura 1 - Etapas de Seleção dos Artigos	38
Figura 2- Modelo Conceitual de Pesquisa.....	72
Figura 3 - Etapas de seleção do PTE	81

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Total das variáveis de análise.....	54
Tabela 2 - Resultados por grupos	55
Tabela 3 - Perfil Demográfico e Empresarial	99
Tabela 4 - Indicadores Categóricos do Perfil Empresarial	100
Tabela 5 - Teste Z para duas amostras independentes - 2020	102
Tabela 6 - Teste Z para duas amostras independentes – 2021	102
Tabela 7 - Teste Z para duas amostras independentes – 2022	103
Tabela 8 - Práticas de negócio 2020, 2021 e 2022	105
Tabela 9 - Teste t para Desempenho do Negócio (2020, 2021 e 2022)	113
Tabela 10 - Resultados da regressão – Desempenho do negócio (2020, 2021 e 2022)	115
Tabela 11 - Resultados da regressão – Desempenho do negócio (para os anos agregados)	118
Tabela 12 - Resultados da Regressão para o Objetivo de Marketing (2020, 2021 e 2022)	121
Tabela 13 - Resultados da Regressão para o Objetivo de Fluxo de Caixa (2020, 2021 e 2022).....	124
Tabela 14 - Resultados da Regressão para o Objetivo de Planejamento Financeiro (2020, 2021 e 2022).....	126
Tabela 15 - Estatísticas Descritivas da Variação no Score Total de Práticas de Negócios (2020 a 2022).....	130
Tabela 16 - Cruzamento entre o Score Total de Práticas e Problemas com Mídias (2020 a 2022)	132
Tabela 17 - Resultados dos Testes Qui-Quadrado (2020 a 2022)	132
Tabela 18 - Resultados da Regressão para o Score Total de Práticas	134

Lista de Quadros

Quadro 1 - Abordagem metodológica do Estudo.....	18
Quadro 2 - Abordagem Metodológica do Artigos.....	34
Quadro 3 - Critérios de Seleção de Estudos para Leitura Completa	36
Quadro 4 - Descrição dos Estudos Seleccionados para Análise	39
Quadro 5 - Resumo das Etapas Metodológicas da Revisão Sistemática	41
Quadro 6 - Classificação por Grupos de Intervenção	48
Quadro 7 - Descrição dos Estudos Seleccionados para Análise	58
Quadro 8 - Abordagem Metodológica dos estudos no contexto brasileiro	58
Quadro 9 - Síntese dos Questionários	76
Quadro 10 - Critérios de Seleção do PTE	80
Quadro 11 - Timeline de Avaliação do Programa	84
Quadro 12 - Evolução do Número de Participantes nas Etapas de Coleta de Dados	84
Quadro 13 - Variáveis de Variação e Forma de Cálculo	88
Quadro 14 - Classificação e Operacionalização das Variáveis de Objetivos	91

1 Introdução

A exclusão social e econômica é um dos desafios globais mais prementes da atualidade, afetando bilhões de indivíduos em todo o mundo. Estima-se que mais de 3 bilhões de pessoas vivam em situação de pobreza, sendo 719 milhões em extrema pobreza, sobrevivendo com menos de US\$ 2,15 por dia (World Bank, 2022). No Brasil, aproximadamente 30% da população está abaixo da linha da pobreza, com rendimentos inferiores a US\$ 100 por mês. Esse quadro revela a complexidade da desigualdade estrutural que caracteriza os países em desenvolvimento, particularmente em regiões com profundas disparidades sociais e econômicas. Nesse contexto, a erradicação da pobreza extrema foi estabelecida como uma prioridade nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), visando avanços significativos até 2030 (United Nations, 2015, 2023).

Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, a dualidade entre regiões economicamente desenvolvidas e áreas marginalizadas é evidente. Em comunidades desfavorecidas, as múltiplas dimensões da pobreza vão além da escassez financeira, englobando barreiras no acesso à educação, saúde, habitação e segurança alimentar (M. H. Morris, Kuratko, Audretsch, & Santos, 2022; Slade Shantz, Zietsma, Kistruck, & Cruz, 2024). Essas condições restringem oportunidades individuais e perpetuam ciclos intergeracionais de desigualdade, agravados pela falta de infraestrutura básica e políticas públicas eficazes. Assim, intervenções estruturais que promovam o desenvolvimento inclusivo tornam-se essenciais (M. H. Morris et al., 2022).

O empreendedorismo surge como uma estratégia promissora para geração de renda e redução da pobreza em países em desenvolvimento. Em comunidades desfavorecidas, o empreendedorismo por necessidade predomina, sendo impulsionado por carência de alternativas de emprego e necessidade de complementar a renda familiar (Dencker, Bacq, Gruber, & Haas, 2021; Pongeluppe, 2024). No entanto, condições adversas, como a ausência de capital humano e suporte institucional, dificultam a sustentabilidade desses negócios (Avdeenko, Frölich, & Helmsmüller, 2024; Bloom, Mahajan, McKenzie, & Roberts, 2010).

Nesse contexto, o microempreendedorismo se destaca como uma forma predominante de empreendedorismo, especialmente em comunidades desfavorecidas (Banerjee & Duflo, 2011; R. Rocha, Ulyssea, & Rachter, 2018). Ele pode ser definido como a condução de pequenos negócios, geralmente gerenciados por uma única pessoa ou com o apoio de poucos colaboradores, com estrutura organizacional simples e operações de baixa escala. Em contextos de países em desenvolvimento, essa forma de empreendedorismo representa uma importante estratégia de inserção produtiva, sobretudo entre indivíduos com baixa escolaridade, acesso restrito ao mercado formal e limitada capacidade de investimento (Dencker et al., 2021; R. Rocha et al., 2018).

Além de sua relevância econômica, o microempreendedorismo desempenha um papel social fundamental nesses territórios, ao proporcionar renda imediata e fomentar laços sociais e desenvolvimento comunitário. Contudo, altos índices de mortalidade dos negócios revelam práticas de gestão inadequadas e dificuldade no acesso a recursos como crédito e capacitação técnica (Mckenzie & Woodruff, 2017; Mckenzie et al., 2021). Essas limitações ressaltam a relevância de intervenções que promovam habilidades gerenciais e fomentem o crescimento sustentável.

Programas de Treinamento Empresarial (PTEs) emergem como ferramentas para capacitar microempreendedores, oferecendo conhecimentos sobre marketing, planejamento financeiro, controle de estoque e gestão operacional (Mckenzie & Woodruff, 2017). No entanto, os impactos desses programas são muitas vezes limitados e inconsistentes, principalmente no desempenho financeiro de longo prazo (McKenzie, 2021).

A literatura sobre PTEs em países em desenvolvimento destaca a necessidade de compreender melhor os fatores contextuais que influenciam sua eficácia. O alinhamento entre os objetivos dos empreendedores e as intervenções oferecidas emerge como elemento crítico para resultados mais efetivos. Além disso, a diversidade das necessidades dos microempreendedores, moldada por fatores culturais, econômicos e sociais, demanda soluções adaptativas e específicas (Avdeenko et al., 2024; Barrios, Reficco, & Tabora, 2019; Kamovich & Foss, 2017).

Compreender como essas iniciativas se adaptam a diferentes realidades sociais e econômicas é fundamental para ampliar seu impacto positivo sobre o desenvolvimento dos negócios. Investigar o microempreendedorismo como estratégia de promoção da autonomia econômica em contextos de vulnerabilidade mostra-se, portanto, essencial tanto para o

avanço teórico quanto para o aprimoramento prático das políticas voltadas à inclusão produtiva.

1.1 Problema e Questão de Pesquisa

O empreendedorismo tem sido amplamente promovido como uma estratégia eficaz para impulsionar a geração de renda em comunidades defavorecidas (Avdeenko et al., 2024; McKenzie, 2021). Nesses contextos, os indivíduos frequentemente recorrem à criação de negócios próprios como uma alternativa às restrições impostas pelo mercado formal de trabalho, marcado por altas taxas de desemprego e predominância de subempregos. Essa dinâmica reflete não apenas a busca por sobrevivência econômica, mas também a tentativa de conciliar demandas familiares com atividades geradoras de renda (Dabić, Vlačić, Kiessling, Caputo, & Pellegrini, 2023; Pongeluppe, 2022).

No entanto, o ambiente onde esses negócios operam é frequentemente adverso, caracterizado por infraestrutura precária, ausência de suporte institucional e limitações de acesso a recursos fundamentais, como capital financeiro e capacitação técnica. Esses desafios estruturais limitam as possibilidades de crescimento sustentável e perpetuam ciclos de baixa produtividade e informalidade nos negócios. Nesse sentido, intervenções voltadas ao fortalecimento das competências gerenciais desses empreendedores tornam-se fundamentais para promover melhorias em suas práticas de gestão e desempenho empresarial.

Programas de Treinamento Empresarial (PTEs) têm emergido como iniciativas promissoras nesse cenário, oferecendo capacitações que abrangem desde habilidades técnicas, como gestão financeira e controle de estoque, até competências estratégicas voltadas para planejamento e tomada de decisão. Embora existam evidências de que os PTEs podem gerar resultados positivos na adoção de práticas empresariais, a literatura aponta que esses impactos frequentemente não se traduzem em melhorias consistentes no desempenho financeiro dos negócios (Mckenzie et al., 2021). Essa discrepância sugere que fatores contextuais e institucionais podem influenciar significativamente a eficácia dessas iniciativas.

Além disso, permanece uma lacuna na compreensão de como os objetivos específicos dos microempreendedores se alinham aos conteúdos e propósitos dos PTEs. Enquanto esses programas geralmente priorizam o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, os empreendedores podem estar motivados por objetivos mais imediatos, como a estabilidade financeira (Barrios et al., 2019; Kamovich & Foss, 2017). A falta de alinhamento entre os

objetivos específicos e os do programa pode limitar o engajamento dos participantes e comprometer a efetividade das intervenções.

Outro aspecto relevante diz respeito à diversidade de demandas de capacitação entre os empreendedores. Apesar de os PTEs frequentemente adotarem uma abordagem padronizada, os microempreendedores apresentam necessidades distintas, que variam conforme o setor de atuação, o estágio do negócio e o contexto local (Avdeenko et al., 2024). A escassez de informações sobre essas necessidades específicas dificulta a formulação de programas mais responsivos às realidades do público-alvo e levanta questionamentos sobre a adequação dos conteúdos oferecidos frente às expectativas e aos desafios enfrentados pelos empreendedores em comunidades desfavorecidas.

Diante desse cenário, o presente estudo concentra-se na análise do PTE denominado Top Empreendedor, que é implementado há oito anos em comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro/Brasil. O programa é promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), uma das principais instituições sem fins lucrativos voltadas ao apoio de micro e pequenos empreendedores no Brasil. Sua proposta é oferecer recursos práticos que contribuam para a qualificação da gestão dos negócios, promovendo, assim, o aumento do faturamento dos participantes. Para isso, são oferecidas aulas coletivas e consultorias individuais que abordam temas fundamentais, como plano de negócios, finanças e marketing digital. Embora amplamente reconhecido como uma iniciativa relevante, pouco se sabe sobre como os empreendedores participantes têm integrado as práticas aprendidas em suas rotinas de negócio, os impactos reais no desempenho empresarial e o grau de alinhamento entre seus objetivos e os do programa.

Assim, este estudo busca responder às seguintes questões de pesquisa: Qual é o impacto dos PTEs na adoção de práticas empresariais e no desempenho dos microempreendimentos em comunidades desfavorecidas? Qual a influência da formulação prévia de metas específicas, por parte dos participantes, na adoção de práticas de negócio após a participação em Programas de Treinamento Empresarial (PTE)?

1.2 **Objetivos geral e específicos**

O principal objetivo desta pesquisa é analisar os efeitos de um Programa de Treinamento Empresarial (PTE) sobre os negócios de microempreendedores. Para isso, será

conduzido um estudo que avalia o impacto de um Programa de Treinamento Empresarial (PTE) na adoção de práticas de negócio e no desempenho empresarial de microempreendedores em contextos de vulnerabilidade, com ênfase na análise do papel moderador da formulação prévia de metas específicas pelos participantes sobre a relação entre o treinamento e a adoção dessas práticas. Para atingir esse objetivo, a pesquisa é estruturada em três objetivos específicos:

1. Compreender os tipos e características dos PTEs já ofertados para os microempreendedores de comunidades desfavorecidas, conforme a literatura existente e categorizar os diferentes PTEs estudados, distinguindo aqueles que se concentram exclusivamente no desenvolvimento de habilidades gerenciais daqueles que integram abordagens combinadas. Esta análise busca identificar e atualizar o entendimento sobre os impactos dos treinamentos na adoção de práticas de negócio e no desempenho empresarial, fornecendo subsídios para o desenho de programas mais eficazes e adaptados às necessidades locais.
2. Avaliar o impacto de um PTE na adoção de práticas de negócio e no desempenho dos microempreendimentos. Este objetivo busca avaliar a variação de aplicação de práticas de negócios antes e após o PTE (marketing, custos e manutenção de fluxo de caixa e planejamento financeiro) e o desempenho dos negócios (mensurado pelo faturamento).
3. Investigar a influência da formulação prévia de metas específicas pelos microempreendedores na relação entre a participação em Programas de Treinamento Empresarial (PTE) e a adoção de práticas de negócio, considerando o papel dessas metas como moderadoras da efetividade do treinamento.

1.3 Estrutura de pesquisa

Para atingir os objetivos elencados, será utilizada a abordagem quantitativa. O pressuposto epistemológico adotado é o positivista, o qual sustenta que a realidade social pode ser estudada com base nos métodos das ciências naturais. Essa abordagem valoriza a objetividade, a mensuração empírica e o uso de hipóteses testáveis, partindo do princípio de

que há uma realidade externa e mensurável que pode ser conhecida por meio da coleta e análise de dados. A orientação será hipotética dedutiva (Bryman & Bell, 2011).

Assim, estudo foi dividido em duas etapas: a primeira etapa envolveu uma revisão sistemática da literatura, onde foi possível identificar áreas de investigação (Creswell & Creswell, 2018). Dessa forma, é possível formular hipóteses, etapa que inclui a elaboração de medidas para os conceitos de interesse, garantindo que existam indicadores que representem com precisão esses conceitos.

Após esse processo, é preciso coletar os dados, processar as informações coletadas e transformá-las em dados quantificáveis para que seja possível realizar uma medição cuidadosa das variáveis de forma a responder a questões e hipóteses de investigação orientadas pela teoria (Creswell & Creswell, 2018). Na segunda etapa foi realizada a avaliação de impacto por meio de um quase-experimento de campo, envolvendo microempreendedores que participaram de um PTE entre 2020 e 2022. Foram coletados dados quantitativos antes e após o treinamento, incluindo informações sociodemográficas, indicadores de desempenho financeiro (faturamento) e operacional, com base em Mckenzie & Woodruff (2017). A comparação dos dados pré e pós-capacitação foi realizada por meio do teste t de amostra pareadas e análises de regressão.

No quadro 1 observa-se detalhes específicos sobre as fontes de dados, decisões e atividades envolvidas no desenvolvimento de cada etapa. Esses recursos visuais ajudam a esclarecer o processo de pesquisa e a facilitar uma compreensão abrangente do estudo.

Quadro 1 - Abordagem metodológica do Estudo

Objetivo	Primeira Etapa	Segunda Etapa
Tipo de pesquisa	Revisão da Literatura	método hipotético-dedutivo de abordagem empírica
Fonte de dados	Base de dados bibliográfica (Web of Science e Scopus)	Base de dados (PTE)
Coleta de dados	Investigação documental	Coleta primária
Amostra	Artigos empíricos sobre treinamento empresarial	Microempreendedores de comunidades desfavorecidas
Análise de dados	Revisão sistemática da literatura	Teste t de amostras pareadas e análises de regressão.

Fonte: Elaborado pela autora

1.4 Relevância Teórica e Prática

A capacitação empresarial de pequenos empreendedores em situação de pobreza tem ganhado crescente atenção tanto no campo teórico quanto no empírico, dado o papel estratégico do empreendedorismo na mitigação da pobreza e na promoção do desenvolvimento econômico local (Morris et al., 2022; C. Sutter et al., 2019). Pesquisas anteriores têm destacado as lacunas em capital humano e gerencial que dificultam a sustentabilidade dos microempreendimentos em contextos de vulnerabilidade (Dencker, Bacq, Gruber, & Haas, 2021; Mckenzie et al., 2021). Além disso, estudos têm buscado explorar as particularidades do ambiente operacional desses empreendedores, revelando os desafios e as oportunidades únicas que influenciam seus negócios (Cole, Joshi, & Schoar, 2021; Dalton, Rüschenpöhler, Uras, & Zia, 2021).

Embora a literatura empírica ofereça uma base sólida de evidências sobre o impacto de PTEs na adoção de práticas empresariais e no desempenho dos negócios, ainda existem lacunas importantes na compreensão de como fatores contextuais e características individuais influenciam a eficácia dessas iniciativas (Anderson, Chintagunta, Germann, & Vilcassim, 2021; Dimitriadis & Koning, 2022; Mckenzie & Woodruff, 2017). Esse cenário ressalta a necessidade de uma análise mais refinada que considere tanto os contextos locais quanto a formulação prévia de metas específicas por parte dos participantes, como elemento potencialmente decisivo para a internalização dos conteúdos e a efetiva aplicação das práticas ensinadas nos PTEs.

No Brasil, o microempreendedorismo desempenha um papel central na economia, representando 99% dos negócios formais e sendo responsável por 71% da geração de empregos (Sebrae, 2019; Sebrae & FGV, 2021). Em 2021, o país alcançou um marco histórico com a formalização de mais de 3,9 milhões de empreendedores, dos quais 3,1 milhões são microempreendedores individuais (MEIs) (Sebrae, 2022). Essa atividade empreendedora está amplamente presente em comunidades de baixa renda, como no estado do Rio de Janeiro, onde cerca de 40% dos moradores de comunidades possuem um negócio próprio (Boehm, 2020; Meirelles, 2023). Esses empreendimentos, em sua maioria, são de micro ou pequeno porte e operam em condições desafiadoras, frequentemente enfrentando escassez de capital humano e gerencial (Sutter et al., 2019).

Apesar de sua relevância econômica, as micro e pequenas empresas possuem as maiores taxas de mortalidade no Brasil. Estudos recentes indicam que 29% dos MEIs e 21,6% das microempresas encerram suas atividades em até cinco anos, com as taxas mais elevadas concentradas no setor comercial (Sebrae, 2023). Entre os fatores que contribuem para essa elevada mortalidade estão o planejamento inadequado, práticas de gestão ineficientes e o impacto de fatores ambientais, como as consequências econômicas da pandemia (Sebrae, 2023; Sebrae & FGV, 2021). Esses desafios reforçam a importância de iniciativas que fortaleçam as competências gerenciais e promovam maior resiliência entre os microempreendedores.

Os PTEs têm o potencial de abordar esses desafios, contribuindo para o desenvolvimento de capital humano e gerencial e gerando impactos positivos na operação dos negócios. Entre os benefícios esperados estão a adoção de práticas como a separação das finanças pessoais das empresariais, a introdução de novos produtos e processos, o aumento de investimentos no negócio e a geração de empregos (McKenzie & Puerto, 2021). No entanto, o impacto efetivo desses programas depende de uma compreensão mais profunda das necessidades específicas dos microempreendedores e da forma como esses participantes formulam metas claras e específicas no início do treinamento, o que pode influenciar significativamente sua capacidade de internalizar os conteúdos e aplicar as práticas ensinadas.

O estudo fundamenta-se teoricamente na teoria do capital humano, que enfatiza que investimentos em educação, treinamento e habilidades técnicas e gerenciais aumentam diretamente a produtividade, a capacidade inovadora e os ganhos econômicos dos indivíduos, impactando positivamente o desempenho organizacional e econômico (Becker, 1962). Adicionalmente, a pesquisa se ancora na Teoria da definição de Metas (*Goal Setting Theory - GST*), segundo a qual metas específicas e desafiadoras, quando formuladas pelos próprios indivíduos, exercem papel central na motivação, direcionamento do esforço, persistência e uso estratégico de habilidades (Locke & Latham, 1991).

No contexto deste estudo, a teoria do capital humano é utilizada para compreender como a participação em PTEs pode contribuir para o aprimoramento das competências técnicas e gerenciais dos microempreendedores, favorecendo a adoção de práticas de negócio essenciais para os negócios. Considerando o contexto de restrições estruturais enfrentadas pelos participantes, o treinamento é analisado como uma estratégia de fortalecimento do capital humano, com potencial de gerar impactos diretos na condução dos negócios.

Complementarmente, este estudo se apoia na GST, que destaca o papel das metas específicas e desafiadoras, formuladas pelos próprios indivíduos, como mecanismos centrais de motivação, autorregulação e aprendizagem (Locke & Latham, 1991). Nesse sentido, investiga-se se a declaração prévia de metas específicas pelos participantes — relacionadas às áreas temáticas do PTE — influencia a variação na adoção de práticas gerenciais ao longo do tempo. Assim, a abordagem teórica adotada permite compreender tanto os efeitos diretos do PTE quanto o papel estratégico das metas específicas no processo de aprendizagem em contextos de vulnerabilidade.

Dessa forma, este estudo oferece contribuições relevantes para a literatura de microempreendedorismo em países em desenvolvimento, ao investigar os impactos de PTEs na adoção de práticas de negócio e no desempenho de microempreendedores atuantes em comunidades desfavorecidas. O ineditismo da pesquisa reside, primeiramente, na aplicação do questionário validado por McKenzie e Woodruff (2017) em um contexto brasileiro de vulnerabilidade social, o que permite avaliar a adoção de práticas gerenciais com base em um instrumento amplamente reconhecido na literatura internacional. Além disso, o estudo inova ao examinar o papel das metas específicas declaradas pelos participantes — voltadas ao fortalecimento do marketing, ao controle e manutenção de custos, e ao planejamento financeiro — como fator explicativo da adoção dessas práticas gerenciais ao longo do treinamento. Ao considerar a formulação prévia de metas como um mecanismo de direcionamento da ação, a pesquisa contribui para o avanço teórico e empírico na compreensão dos efeitos motivacionais e aplicados dos PTEs em contextos de vulnerabilidade.

A pesquisa também contribui ao proporcionar uma compreensão aprofundada das capacidades e habilidades que os microempreendedores buscam desenvolver ao participarem de programas de capacitação. Por fim, os achados pretendem informar o desenho e o aprimoramento de PTEs oferecidos por organizações públicas e privadas, promovendo maior alinhamento entre os conteúdos oferecidos e as necessidades reais dos empreendedores, com vistas à maximização dos impactos sociais e econômicos dessas intervenções.

1.5 Delimitações do estudo

Este estudo está delimitado ao fenômeno do microempreendedorismo em contextos de vulnerabilidade em países em desenvolvimento. O microempreendedorismo é aqui

compreendido como a condução de pequenos negócios operados por um único indivíduo ou com o auxílio de poucos colaboradores, caracterizados por estrutura organizacional simples, baixa escala de operação e inserção frequente na informalidade (Munoz, 2010; R. Rocha et al., 2018). Em países emergentes, essa modalidade de empreendedorismo se configura majoritariamente como uma estratégia de subsistência, impulsionada pela escassez de alternativas de emprego formal e pela necessidade de complementar a renda familiar (Dencker et al., 2021). Esses empreendedores enfrentam limitações significativas em capital humano, acesso a crédito e suporte institucional (McKenzie, 2021; M. H. Morris et al., 2022), o que dificulta a sustentabilidade dos negócios e reforça a necessidade de intervenções adaptadas às realidades locais, como por exemplo programas de treinamento empresarial.

No que se refere ao treinamento empresarial, este estudo adota uma definição que abrange intervenções estruturadas voltadas ao desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais, com o objetivo de fortalecer práticas de negócio entre microempreendedores (McKenzie, 2021; Mckenzie et al., 2021). Essas intervenções podem assumir diferentes formatos — como aulas coletivas, consultorias individualizadas e mentorias — e são consideradas mais eficazes quando adaptadas às necessidades específicas do público-alvo e ao contexto de vulnerabilidade em que se inserem (Avdeenko et al., 2024; Mckenzie & Woodruff, 2017).

Além disso, o estudo também está delimitado quanto ao tipo de intervenção analisada. Dessa forma, este trabalho se concentra em um programa que combina treinamento técnico com consultorias individualizadas, modelo identificado como promissor para promover a adoção de práticas de negócio em contextos de alta vulnerabilidade (McKenzie, 2021; Mckenzie et al., 2021). Por fim, a pesquisa se restringe à análise de uma amostra composta por microempreendedores residentes em comunidades desfavorecidas do estado do Rio de Janeiro, que participaram de um PTE ofertado pelo Sebrae nos anos de 2020, 2021 e 2022.

2

Revisão de literatura

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que fundamenta a pesquisa, abordando os seguintes temas: o conceito de microempreendedorismo e suas especificidades em contextos de pobreza; os desafios enfrentados por microempreendedores em comunidades desfavorecidas; os PTEs, suas modalidades e impactos observados em países em desenvolvimento; a relevância da definição de metas específicas que formam os objetivos dos participantes e sua relação com os conteúdos dos programas; e os fatores contextuais que influenciam a efetividade dos PTEs. A seção também inclui uma revisão sistemática da literatura internacional e brasileira sobre PTEs, com foco nos efeitos sobre práticas de negócio e desempenho empresarial.

2.1

O Microempreendedorismo

A atividade microempreendedora pode ser caracterizada como negócios de porte muito pequeno, na qual o proprietário é o responsável tanto pela parte operacional, quanto da gestão da empresa. Além disso, atividade microempreendedora possui flexibilidade que permite gerenciar as barreiras de entrada, normalmente baixas para os tipos de negócios escolhidos, as restrições de capital e as tendências do mercado (Munoz, 2010 - p.3 tradução própria). Nos países em desenvolvimento as microempresas são responsáveis por representar grande parte da força de trabalho e atuam de maneira formal ou informal (R. Rocha et al., 2018).

Além disso, em países em desenvolvimento existe um crescente estímulo para o trabalho independente e empreendedorismo de pequena escala, a lei do Microempreendedorismo Individual é um dos exemplos que pode ser citado no Brasil. O advento do Microempreendedor Individual (MEI) em 2008 foi um marco importante, facilitando a formalização de pequenos negócios que antes operavam na informalidade. O MEI permite que os microempreendedores registrem suas atividades e acessem benefícios

como emissão de notas fiscais, acesso ao crédito e direitos previdenciários (Rocha et al., 2018).

Além do MEI, o Brasil também possui outras categorias de microempresas, incluindo as Microempresas (ME) que são definidas por um faturamento anual máximo de R\$ 360 mil. Essas empresas têm acesso a regimes tributários simplificados, que unifica a arrecadação de tributos e reduz a burocracia. Essas iniciativas visam não apenas a formalização, mas também o crescimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios (Brasil, 2010).

Apesar da relevância econômica do microempreendedorismo e das iniciativas voltadas para sua formalização e crescimento, como o MEI e os regimes simplificados de tributação, os desafios enfrentados pelos microempreendedores tornam-se ainda mais complexos em comunidades desfavorecidas. Nessas comunidades, o microempreendedorismo transcende o papel tradicional de geração de renda e formalização, atuando como uma estratégia de sobrevivência e inclusão social. As condições adversas, como o acesso limitado a recursos e a prevalência de informalidade, moldam profundamente as características e as práticas desses negócios (R. Rocha et al., 2018). Dado esse cenário, é essencial explorar como o microempreendedorismo se manifesta em comunidades desfavorecidas, onde as oportunidades formais são escassas e as demandas sociais e econômicas criam desafios únicos, conforme será discutido no próximo tópico.

2.2

Microempreendedorismo em Contextos de Pobreza

O microempreendedorismo desempenha um papel crucial como estratégia de sobrevivência e inclusão econômica em comunidades desfavorecidas. Em contextos onde as oportunidades formais de emprego são escassas, empreender frequentemente emerge como uma alternativa viável para a geração de renda e autonomia econômica (Barrios et al., 2019). O microempreendedorismo também pode atuar como um catalisador de mudanças sociais, promovendo a inserção de grupos historicamente excluídos na economia local, contribuindo para a redução das desigualdades (Pongeluppe, 2022; Williamson, 2017).

Contudo, os microempreendedores em comunidades desfavorecidas apresentam características específicas que influenciam sua capacidade de adotar práticas empresariais eficazes. Grande parte desses empreendedores opera em setores informais, caracterizados por baixos níveis de estrutura organizacional e acesso limitado a recursos financeiros formais (McKenzie, 2021). A informalidade é uma resposta às restrições impostas por

regulamentações complexas e pela ausência de suporte institucional, mas também limita o crescimento sustentável e a integração desses negócios ao mercado formal (M. H. Morris et al., 2022; Webb, Bruton, Tihanyi, & Ireland, 2013).

Outro desafio significativo é a carência de capital humano. Deficiências em educação formal, conhecimento técnico e habilidades gerenciais afetam diretamente a capacidade de planejamento e adaptação desses empreendedores (Bruhn & Zia, 2013). A falta de habilidades essenciais não apenas limita a eficiência operacional, mas também reduz a resiliência diante das constantes mudanças ambientais que caracterizam esses contextos (Dencker et al., 2021). Ademais, a ausência de redes de apoio estruturadas agrava o isolamento desses empreendedores, dificultando o compartilhamento de informações e o acesso a oportunidades de mercado (Basile, 2023).

A relevância do capital humano para o microempreendedorismo pode ser melhor compreendida à luz da teoria do capital humano (Becker, 1962), que destaca o papel crucial da educação e das competências para o aumento da produtividade e para a capacidade inovadora dos indivíduos. Nessa perspectiva, o capital humano não apenas promove ganhos diretos em eficiência operacional, mas também facilita a adaptação tecnológica e a integração produtiva, especialmente em setores que demandam níveis mais elevados de conhecimento e habilidades técnicas (Teixeira & Queirós, 2016). Em comunidades desfavorecidas, portanto, investimentos em educação e treinamento podem gerar efeitos multiplicadores, contribuindo para maior sustentabilidade econômica e social dos empreendedores locais.

Além das limitações relacionadas ao capital humano, o microempreendedorismo em contextos vulneráveis está intrinsecamente associado à insegurança diante das mudanças ambientais que afetam o bem-estar dos indivíduos e das comunidades, conceito definido por Banerjee & Jackson (2017) como vulnerabilidade. Essa condição é intensificada pela pobreza, entendida como um fenômeno multidimensional que inclui privação física, social, psicológica e econômica (Banerjee & Jackson, 2017; Chambers, 1995). No entanto, apesar desses desafios estruturais, muitos microempreendedores demonstram notável resiliência e criatividade, desenvolvendo soluções inovadoras que lhes permitem superar adversidades e prosperar em ambientes complexos (Banerjee & Duflo, 2011; Reynoso & Cabrera, 2019).

Nesse cenário, os PTEs emergem como uma ferramenta essencial para capacitar esses empreendedores. Estudos mostram que os PTEs podem não apenas melhorar as competências gerenciais e técnicas, mas também fomentar a autoconfiança e a percepção de autoeficácia,

elementos cruciais para o crescimento empresarial em contextos adversos (McKenzie & Woodruff, 2017; Shawn A. Cole & Fernando, 2021). A capacitação empreendedora não só desenvolve o capital humano, mas também ajuda na criação de redes de apoio e na integração ao mercado formal, promovendo uma base mais sólida para a sustentabilidade dos negócios (Anderson & McKenzie, 2022).

Os programas mais eficazes são aqueles que conseguem alinhar seus conteúdos às necessidades e às realidades dos microempreendedores. O alinhamento de objetivos entre participantes e provedores de treinamento é um fator determinante para a adoção de práticas empresariais e para a geração de resultados sustentáveis (Cohen, 1987; Kamovich & Foss, 2017). Além disso, programas que integram mentorias personalizadas e modelos participativos têm maior probabilidade de sucesso, pois promovem um aprendizado contextualizado e relevante para os desafios enfrentados pelos empreendedores (Campos et al., 2017; McKenzie, 2021).

A atuação dos microempreendedores em contextos de pobreza é fortemente influenciada pelas características estruturais e sociais das comunidades onde estão inseridos. Nessas localidades, as condições de vulnerabilidade, como a falta de infraestrutura e o acesso limitado a serviços e recursos, criam barreiras significativas para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios. As comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro representam um exemplo desse cenário, onde os desafios enfrentados pelos microempreendedores se entrelaçam com as complexidades locais. Assim, é fundamental explorar como o ambiente específico das comunidades desfavorecidas molda as oportunidades e limitações para os microempreendedores, destacando a necessidade de soluções adaptadas à realidade desses territórios.

2.3 Programa de Treinamento Empresarial – PTE

Os Programas de Treinamento Empresarial (PTEs) são intervenções estratégicas desenvolvidas para capacitar empreendedores, fortalecendo suas habilidades gerenciais, técnicas e interpessoais. Em contextos de vulnerabilidade, onde os micro e pequenos empreendedores enfrentam barreiras significativas, como restrições de capital humano e acesso limitado a recursos, os PTEs se destacam como uma ferramenta essencial para promover sustentabilidade e crescimento dos negócios (Bruhn & Zia, 2013; Reynoso & Cabrera, 2019).

Os PTEs para micro e pequenas empresas têm evoluído ao longo do tempo, com a literatura apresentando evidências desses cursos desde a década de 1970. No entanto, o interesse em treinamento empresarial para micro e pequenas empresas tem crescido nas últimas décadas, à medida que a importância do empreendedorismo e das pequenas empresas na economia é reconhecida (Mckenzie & Woodruff, 2017). Estes PTEs têm se desenvolvido gradualmente em resposta às necessidades e desafios enfrentados pelos proprietários dessas empresas.

A partir da década de 1970, diversas instituições e agências governamentais começaram a se envolver em iniciativas relacionadas ao treinamento para microempresas. Um exemplo notável é o *Grameen Bank*, fundado por Muhammad Yunus em 1976, que introduziu o conceito de "microcrédito". Este conceito envolve a concessão de pequenos empréstimos sem a necessidade de garantia a microempreendedores que não tinham acesso aos sistemas financeiros tradicionais (Siqueira, Mariano, Moraes, & Cox, 2015; Yunus, 2008). Outras instituições de destaque incluem o Banco Mundial, que começou a se envolver em iniciativas relacionadas a pequenas empresas e treinamento empresarial principalmente a partir da década de 1980, por meio do financiamento e apoio a projetos de desenvolvimento econômico que frequentemente incluem componentes de treinamento e capacitação empresarial (World Bank, 1977). Além disso, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) possui vários programas de capacitação para empreendedores e proprietários de pequenas empresas, que é uma forma de apresentar o empreendedorismo como uma alternativa à falta de oportunidades de emprego e melhora de renda. Um exemplo é o *Start and Improve Your Business* (SIYB), que oferece uma série de módulos de treinamento projetados para atender às diversas necessidades dos empreendedores em diferentes estágios de desenvolvimento de seus negócios (Internacional Labour Organization, 2021).

A partir da década de 1990, as instituições de microfinanças e organizações não governamentais (ONGs), como o BRAC (*Bangladesh Rural Advancement Committee*), começaram a oferecer, além dos serviços de microcrédito, programas de treinamento e capacitação para seus clientes (BRAC, 2016). Estes programas visavam fornecer conhecimentos em gestão financeira, habilidades de negócios e educação financeira para ajudar os microempreendedores a administrarem seus negócios de forma mais eficaz e utilizar os recursos financeiros de maneira responsável.

Outras estratégias introduzidas nos PTEs para micro e pequenas empresas incluem consultorias/mentorias individualizadas. Em geral, os treinamentos oferecem consultoria por meio de visitas de um profissional com expertise em negócios, enquanto as mentorias são, geralmente, ministradas por empreendedores de sucesso. A consultoria empresarial como uma prática formal começou a se desenvolver no início do século XX, devido ao crescimento das grandes corporações e à necessidade de especialistas externos para ajudar a resolver problemas de negócios complexos (McKenna, 1995). No entanto, a consultoria para pequenas empresas teve um crescimento mais significativo a partir das décadas de 1980 e 1990.

De forma semelhante, inicialmente introduzidas por governos e organizações de desenvolvimento econômico, as mentorias passaram a integrar programas de apoio às pequenas empresas. Em geral, estudos que avaliam PTEs que incluem mentorias utilizam como estratégia o contato entre empresários em início de carreira ou com menos experiência e empresários mais experientes dispostos a compartilhar seu conhecimento e experiência (Hussain Shah, Bin Othman, & Bin Mansor, 2016; Kunaka & Moos, 2019). Tanto as consultorias quanto as mentorias têm como objetivo fornecer orientação personalizada que atenda às necessidades específicas de cada empresa, ajudando-as a superar desafios e aprimorar suas operações de acordo com o contexto em que atuam (McKenzie & Woodruff, 2012; Karlan, Dean, Knight & Udry, 2012; Batista et al, 2022).

Outro marco na evolução dos PTEs foi a incorporação de abordagens multidisciplinares, que integram conhecimentos da psicologia e das ciências comportamentais para fortalecer o comportamento empreendedor. Um dos estudos iniciais com abordagem multidisciplinar é o de Miron & McClelland (1963), que utilizaram a teoria da necessidade de realização para conduzir um treinamento com pequenos empresários do estado de Andhra Pradesh, na Índia. A partir da década de 1980, outros estudos (Barwa, 2003; Campos et al., 2017; Campos, Goldstein, & McKenzie, 2023; Dammert & Nansamba, 2023; Patel, 1981) passaram a adotar estratégias multidisciplinares de treinamento voltados principalmente para o comportamento empreendedor e *soft skills*. Estes treinamentos utilizam conhecimentos da psicologia como forma de buscar melhores resultados de impacto para os empreendedores e seus negócios (M. Glaub & Frese, 2011).

Dessa forma, ao longo dos anos, principalmente a partir da década de 1980, observa-se a utilização de diversas estratégias de treinamento voltadas para pequenas empresas. No contexto de empresas localizadas em comunidades desfavorecidas, esses treinamentos

buscam principalmente ensinar aos empreendedores habilidades gerenciais básicas, como separar contas domésticas e empresariais, manter registros básicos, monitorar o inventário, oferecer descontos e promoções para atrair clientes e planejar o orçamento (McKenzie et al., 2021).

Os PTEs atuais empregam estratégias integradas que combinam treinamentos técnicos com suporte financeiro e mentorias. Essas intervenções têm demonstrado eficácia no desenvolvimento de competências gerenciais e na promoção da autoconfiança entre os participantes. No entanto, estudos apontam limitações relacionadas ao impacto em indicadores financeiros como lucros e vendas, especialmente no longo prazo. Essas restrições podem ser atribuídas a fatores como a inadequação das metodologias avaliativas e o foco desproporcional em práticas empresariais, desconsiderando as condições socioeconômicas mais amplas (McKenzie, 2021; Shapiro, 2020).

Em comunidades desfavorecidas, como as comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro, os objetivos dos PTEs frequentemente divergem dos padrões tradicionais de avaliação de desempenho. Nesses contextos, os empreendedores podem visar mais às necessidades imediatas de suas famílias do que o crescimento acelerado ou à maximização de lucros (Lenz, Sutter, Goldszmidt, & Zucco, 2021). Assim, a adaptação dos conteúdos e estratégias de treinamento às realidades locais torna-se fundamental para maximizar o impacto dos PTEs.

Além disso, um aspecto importante para a eficácia dos PTEs é o alinhamento de objetivos entre os participantes e os provedores do treinamento. Esse alinhamento promove maior relevância e aplicabilidade dos conteúdos, facilitando a adoção de práticas empresariais e aumentando as chances de retenção e aplicação dos aprendizados (Barrios et al., 2019; Semler, 1997). A congruência entre os objetivos dos empreendedores e as intenções dos programas cria uma sinergia que tende a potencializar os resultados, especialmente em contextos marcados pela vulnerabilidade social e pela escassez de recursos.

Embora os PTEs apresentem um histórico consistente de contribuições para o desenvolvimento de competências gerenciais, técnicas e interpessoais, a eficácia dessas intervenções em contextos desafiadores vai além da aplicação dos conteúdos propostos. Um elemento que pode influenciar os resultados dos PTEs é o alinhamento de objetivos entre os empreendedores participantes e os provedores do programa. Essa congruência é essencial

para garantir que as práticas e estratégias ensinadas nos treinamentos não apenas atendam às necessidades dos participantes, mas também sejam aplicáveis em seus contextos específicos.

2.4 Revisão Sistemática da Literatura

Com o crescimento da popularidade dos Programas de Treinamento Empresarial (PTEs), muitos estudos têm se dedicado a investigar seus impactos nas habilidades gerenciais e no desempenho dos negócios. A literatura aponta para melhorias significativas de curto prazo (Anderson et al., 2021; Brooks, Donovan, & Johnson, 2018; Giné & Mansuri, 2021), mas carece de evidências sobre os efeitos de longo prazo, limitando uma compreensão abrangente dos impactos sustentáveis desses treinamentos.

Revisões sistemáticas e meta-análises têm buscado identificar quais intervenções são mais eficazes, tanto no fortalecimento de práticas de negócio quanto na criação e manutenção de negócios (Blattman & Ralston, 2015; Cho & Honorati, 2014; McKenzie, 2021). Contudo, essas investigações frequentemente não consideram a diversidade de modalidades de treinamento ou os resultados específicos para micro e pequenos empreendedores em comunidades desfavorecidas. Essa lacuna limita o entendimento sobre quais abordagens têm maior potencial de impacto em contextos vulneráveis.

Para abordar essa questão, este estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura, abrangendo artigos publicados entre 2011 e 2024. O objetivo é consolidar o conhecimento existente, categorizando os tipos de treinamento oferecidos e atualizando a compreensão sobre seus resultados no desempenho de micro e pequenos negócios em comunidades desfavorecidas. Especificamente, esta revisão busca distinguir entre treinamentos focados exclusivamente em habilidades gerenciais e aqueles que combinam diferentes abordagens, avaliando os respectivos impactos nos empreendimentos.

A contribuição deste estudo para a literatura é tripla: primeiro, ao oferecer uma classificação detalhada dos tipos de PTEs disponíveis, possibilitando uma visão ampla das intervenções existentes; segundo, ao atualizar o debate acadêmico com evidências empíricas recentes sobre os efeitos de treinamentos empresariais; e terceiro, ao destacar os resultados mais relevantes para o desempenho empresarial, fornecendo subsídios valiosos para a formulação e aprimoramento de programas de capacitação. Esses resultados são particularmente úteis para pesquisadores, formuladores de políticas e desenvolvedores de programas interessados em maximizar os impactos de PTEs em comunidades desfavorecidas.

2.4.1 Metodologia da revisão sistemática

Este estudo busca, por meio de uma revisão sistemática, realizar um levantamento dos estudos sobre PTEs oferecidos a microempreendedores em situação de pobreza, para identificar as diferentes modalidades e os principais resultados encontrados.

A revisão sistemática distingue-se de outras abordagens de revisão da literatura principalmente em termos de transparência e replicabilidade, o que confere maior confiabilidade aos resultados encontrados; abrangência, garantindo a cobertura completa do material pertinente; e rigor na formulação de perguntas de revisão que são selecionadas para elucidar pontos críticos (Denyer & Tranfield, 2009). Essa metodologia permite não apenas a síntese de ideias, mas também a apresentação clara das evidências que definem o estado do conhecimento, facilitando a geração de novas percepções (Simsek, Fox, & Heavey, 2021). Portanto, o processo de revisão adotado neste estudo seguiu o método de etapas estruturadas por Denyer & Tranfield (2009), apresentadas a seguir:

Etapa 1: Formulação das perguntas de pesquisa.

A primeira etapa de uma revisão sistemática é estabelecer o foco da revisão, isso é possível por meio de uma pergunta de pesquisa clara. O objetivo desta revisão é um levantamento dos estudos sobre PTEs oferecidos a microempreendedores de comunidades desfavorecidas, para identificar as diferentes modalidades de treinamento e os principais resultados encontrados. O foco é em estudos realizados em países em desenvolvimento, para aferir uma comparabilidade ao contexto institucional. Desta forma, podemos dividir a pergunta de pesquisa em três subquestões da seguinte forma:

1.1 Quais tipos de PTEs constam na literatura?

1.2 Quais variáveis de análise dos resultados?

1.3 Quais resultados alcançados pelos PTEs ?

Etapa 2: localização da literatura relevante

O objetivo desta fase é projetar critérios de pesquisa que permitam localizar, selecionar e avaliar o máximo de estudos possíveis que sejam relevantes para as perguntas específicas da revisão (Denyer & Tranfield, 2009). Para isso, foi utilizado o *Scopus* e *Web of Science*, que são plataformas que oferecem o serviço de citação on-line multidisciplinar e interdisciplinar com uma ampla abrangência de periódicos.

A definição de palavras-chave como critérios de pesquisa, seguiu outras revisões sobre PTEs em países em desenvolvimento (Blattman & Ralston, 2015; Cho & Honorati, 2014). A busca foi realizada buscando as palavras-chave em todos os campos dos artigos usando os seguintes *strings*: “*Entrepreneur**”, “*business training*” e “*developing countries*”.

A seleção de materiais foi restrita a publicações em língua inglesa e artigos revisados por pares por alguns motivos. Primeiramente, a padronização global faz do inglês o idioma predominante da comunicação científica. Essa escolha permite que os pesquisadores acessem um corpo de literatura mais amplo e reconhecido internacionalmente, facilitando a comparabilidade e a generalização das descobertas em diferentes contextos. Além disso, o rigor científico é uma característica fundamental dos artigos revisados por pares, que passam por avaliações criteriosas realizadas por especialistas na área. Esse processo assegura a confiabilidade, credibilidade e validade das descobertas, garantindo um padrão de qualidade na revisão sistemática da literatura (Paul & Criado, 2020).

Além disso, foram selecionadas as seguintes áreas de pesquisa: “*Business, management and accounting*”, “*economics*”, “*econometrics and finance*”, “*psychology*” e “*social sciences*”.

As áreas de Negócios, Gestão e Contabilidade desempenham um papel essencial no desenvolvimento de habilidades fundamentais para a administração eficaz de um negócio. Os PTEs frequentemente incluem módulos sobre gestão financeira, marketing e contabilidade, oferecendo bases necessárias para que os microempreendedores possam sustentar seus negócios. A Economia complementa essa abordagem ao oferecer um entendimento dos princípios econômicos que permitem analisar as condições de mercado e as restrições enfrentadas pelos microempreendedores. Esse conhecimento é indispensável para projetar programas de treinamento alinhados às realidades econômicas de comunidades desfavorecidas. Por sua vez, a Econometria e Finanças fornecem ferramentas analíticas para medir e avaliar os impactos dos programas de treinamento empresarial. Métodos como ensaios de controle randomizados são utilizados para verificar a eficácia dessas intervenções, analisando indicadores de desempenho, como receita e lucros.

A Psicologia contribui com perspectivas importantes sobre os aspectos comportamentais do empreendedorismo, como motivação e iniciativa pessoal. Por fim, as Ciências Sociais oferecem uma perspectiva ampla sobre os fatores sociais e culturais que moldam o microempreendedorismo. Esse campo permite a adaptação dos programas às

especificidades das comunidades atendidas, garantindo que sejam culturalmente relevantes e acessíveis.

Foram selecionados artigos publicados no período de 2011 a 2024, considerando como marco inicial dois estudos influentes publicados em 2010 (Bloom et al., 2010; Bruhn, Karlan, & Schoar, 2010). Esses estudos destacaram a importância do capital gerencial para o desenvolvimento de pequenas empresas, estimulando um aumento significativo nas pesquisas empíricas sobre PTEs nos anos subsequentes. O recorte temporal foi estabelecido para capturar as publicações que sucederam esse marco teórico e metodológico, refletindo a evolução do campo ao longo do período analisado.

Etapa 3: Seleção e avaliação dos estudos

Com base nos critérios iniciais estabelecidos para a pesquisa, a busca resultou em um total de 700 estudos. Posteriormente, foi realizada uma etapa de limpeza na base de dados, que incluiu a exclusão de artigos duplicados e de publicações oriundas de congressos e conferências. Após essa etapa, 687 artigos foram selecionados para análise, com a leitura dos resumos e a classificação dos artigos quanto a abordagem metodológica.

▪ Abordagem Metodológica

Os artigos incluídos na revisão foram classificados em cinco categorias metodológicas: quantitativa, qualitativa, mista, revisão de literatura e teórica. A abordagem quantitativa é caracterizada pelo uso de dados numéricos e análise estatística, enquanto a abordagem qualitativa foca na compreensão de comportamentos e experiências, geralmente por meio de entrevistas ou observações. A abordagem mista combina elementos quantitativos e qualitativos para explorar questões complexas. Os artigos classificados como revisão de literatura revisam e sintetizam o estado do conhecimento em um campo específico, enquanto os artigos teóricos desenvolvem teorias, exploram conceitos ou discutem aspectos conceituais.

A distribuição dos artigos entre essas abordagens está apresentada no Quadro 2, que demonstra o predomínio de estudos quantitativos, seguidos por revisões de literatura e estudos qualitativos.

Quadro 2 - Abordagem Metodológica do Artigos

Abordagem Metodológica	Quantidade de Artigos
Mista	27
Qualitativa	87
Quantitativa	390
Revisão de Literatura	138
Teórica	45
Total Geral	687

Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos artigos classificados como revisão de literatura revelou um panorama diversificado sobre práticas de negócio, intervenções de treinamento empresarial e promoção da inclusão econômica. Entre os temas abordados, destaca-se a melhoria de práticas de gestão, um fator crítico para o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas (MPEs), especialmente em países em desenvolvimento, por exemplo, o estudo de Valero (2021). De maneira geral, os estudos apontam para a necessidade de integrar práticas de negócio e programas de treinamento adaptados a contextos específicos, promovendo o crescimento sustentável.

Os artigos classificados com a abordagem mista apresentam uma diversidade temática que integra métodos qualitativos e quantitativos para analisar questões complexas relacionadas ao microempreendedorismo e às intervenções em comunidades desfavorecidas. Entre os temas abordados, destaca-se o impacto do microcrédito no bem-estar de famílias e a avaliação de consultorias empresariais para otimizar o lançamento de novos negócios e a geração de empregos. Além disso, temas como o empoderamento feminino e o impacto financeiro de intervenções de capital refletem a busca por estratégias práticas para promover a inclusão econômica de mulheres e populações vulneráveis (Al-Shami, Majid, Rashid, & Hamid, 2013; Nakasone, Porter, Maredia, Jones, & Tschirley, 2024; Tiwari & Malati, 2023).

Os artigos classificados com a abordagem qualitativa exploram aspectos subjetivos e contextuais do microempreendedorismo, abordando temas como os desafios e motivações de empreendedores familiares e o impacto da religião na sucessão de negócios. Outro tema relevante é a capacitação de pequenos empreendedores para alcançar o crescimento empresarial e melhorar a competitividade de negócios em ambientes desafiadores (Andoh-Quainoo, 2015; Anis, 2022; Pawski, Powell, & Golab, 2022).

▪ Critérios de Seleção

Para serem elegíveis para a leitura completa os estudos deveriam avaliar o impacto de PTEs, incluindo a análise das habilidades gerenciais (exemplo: marketing, finanças, planejamento financeiro). Para permitir a comparabilidade, buscamos estudos com empreendedores de micro e pequenas empresas em situação de pobreza e em países em desenvolvimento. Do ponto de vista metodológico, buscamos estudos baseados em experimento ou quase-experimento, conforme quadro 3.

Para compreender o impacto de PTEs em contextos de micro e pequenas empresas em situação de pobreza, especialmente em países em desenvolvimento, a seleção de estudos baseados em experimentos e quase-experimentos é essencial. Esses delineamentos metodológicos são fundamentais para estabelecer relações causais confiáveis entre a intervenção (o treinamento) e os resultados observados.

Os experimentos, por meio de designações aleatórias de participantes para grupos de controle e intervenção, proporcionam um alto nível de controle sobre variáveis externas. Isso minimiza vieses e aumenta a confiabilidade dos achados (Bryman & Bell, 2011), permitindo uma compreensão clara de como o treinamento impacta habilidades específicas, como marketing, finanças e planejamento financeiro. No entanto, em muitos contextos de países em desenvolvimento, a implementação de experimentos clássicos enfrenta desafios éticos e práticos, como a impossibilidade de randomização completa.

Nesse cenário, os quase-experimentos tornam-se uma alternativa viável. Esses estudos utilizam estratégias diversas para simular condições experimentais (Bryman & Bell, 2011), mantendo uma validade ao respeitar as limitações do contexto local. Essas abordagens permitem avaliar intervenções reais e suas consequências no ambiente social e econômico, garantindo que os resultados sejam representativos e aplicáveis a situações reais. Assim, a combinação de experimentos e quase-experimentos oferece uma base para avaliar o impacto de treinamentos empresariais em populações de comunidades desfavorecidas.

Para atender aos critérios de seleção, foram priorizados estudos quantitativos (n=390) e mistos (n=27), pois esses delineamentos metodológicos possibilitam uma análise mais abrangente do impacto dos PTEs, totalizando desta forma 417 artigos. Estudos quantitativos permitem testar hipóteses e identificar relações causais, enquanto os estudos mistos combinam a profundidade de métodos qualitativos com métodos quantitativos. Essa combinação é essencial para capturar tanto os efeitos mensuráveis dos PTEs em habilidades

gerenciais (como marketing, finanças e planejamento financeiro) quanto os aspectos contextuais e específicos das intervenções.

Além disso, os estudos quantitativos e mistos frequentemente empregam experimentos ou quase-experimentos, que são fundamentais para isolar os efeitos da intervenção e garantir a validade dos resultados, atendendo, assim, à necessidade de comparabilidade entre países em desenvolvimento. A descrição detalhada das amostras utilizadas nesses estudos, incluindo características relevantes para a análise, encontra-se no Apêndice A.

Quadro 3 - Critérios de Seleção de Estudos para Leitura Completa

Critério	Descrição	Objetivo
1. Avaliação de impacto de PTEs	O estudo deve avaliar o impacto de PTEs em habilidades gerenciais, como marketing, finanças e planejamento financeiro.	Garantir a análise da eficácia de intervenções direcionadas ao desenvolvimento de habilidades gerenciais.
2. País	Estudos realizados em países em desenvolvimento.	Garantir que os resultados dos estudos sejam relevantes e aplicáveis ao contexto estudado, considerando as particularidades socioeconômicas de países em desenvolvimento.
3. Contexto Empresarial e Econômico	Estudos realizados com empreendedores de micro e pequenas empresas em situação de pobreza.	Assegurar a relevância dos resultados para populações-alvo de comunidades desfavorecidas.
4. Metodologia dos estudos	Estudos que utilizem randomização para alocar participantes em grupos de controle e intervenção, ou que empreguem estratégias para simular condições experimentais.	Proporcionar controle rigoroso sobre variáveis externas e estabelecer relações causais confiáveis, mesmo em contextos onde a randomização completa não é viável.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base nas etapas de seleção de artigos, foram aplicados os critérios de exclusão sequencialmente, de modo que apenas os estudos que atenderam integralmente aos requisitos de cada etapa avançaram para a seguinte. Assim, dentre os artigos classificados como quantitativos e mistos, foram excluídos na etapa de leitura completa os seguintes estudos: 1. artigos que não contemplaram o treinamento empresarial na sua avaliação (272), 2. estudo realizado em um país que não é classificado como em desenvolvimento (1), 3. a amostra não foi composta por micro ou pequeno empreendedor (35) e 4. a base metodológica utilizada não foi experimento ou quase-experimento (19). Dessa forma, cada exclusão reflete a

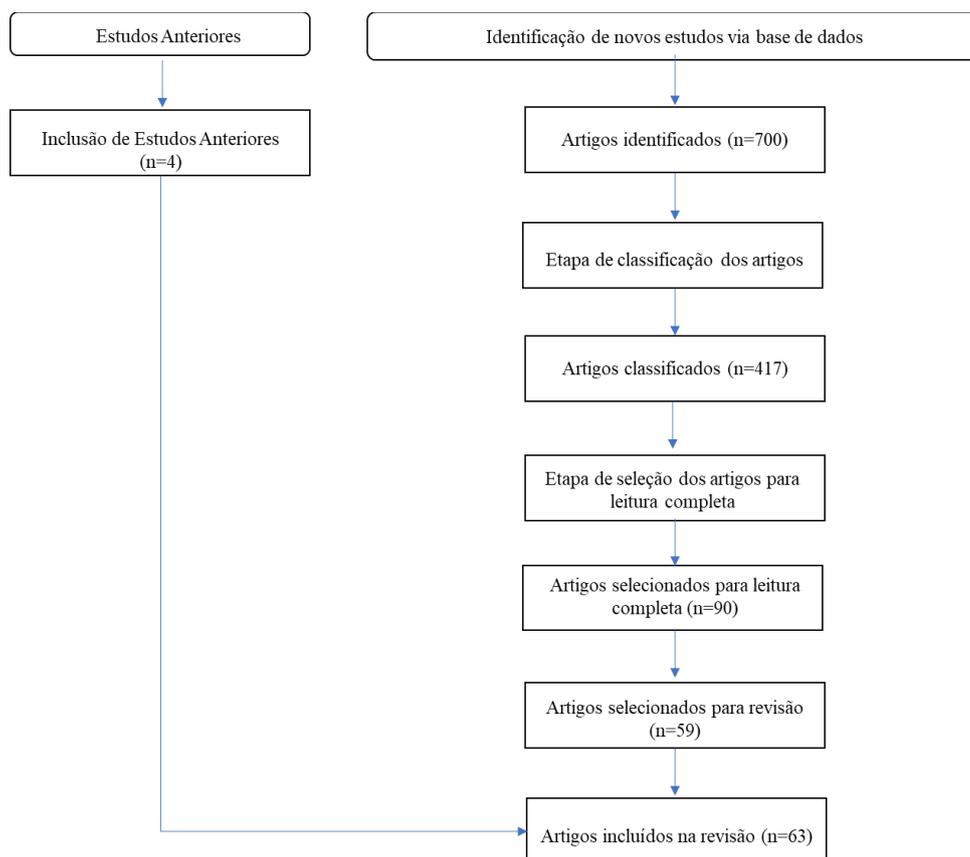
aplicação dos critérios de seleção previamente estabelecidos, garantindo que os artigos remanescentes atendam plenamente aos critérios de seleção da pesquisa.

Assim, um total de 90 estudos foram considerados elegíveis para leitura completa. Esses artigos cumpriram os requisitos metodológicos e contextuais estabelecidos, como a avaliação do impacto de PTEs e a aplicação de métodos experimentais ou quase-experimentais em micro e pequenas empresas localizadas em países em desenvolvimento.

Adicionalmente, foram incluídos 4 artigos que, embora não identificados nas buscas iniciais, foram citados em revisões de literatura relevantes sobre o tema (Cho & Honorati, 2014; McKenzie, 2021). Esses artigos foram incorporados devido à sua relevância e contribuição significativa para a compreensão dos efeitos de PTEs. Assim, o total de estudos quantitativos selecionados alcançou o número de 94 artigos.

Após a leitura completa dos 94 artigos selecionados, 31 estudos foram excluídos por não atenderem aos critérios definidos para inclusão. Essa etapa foi necessária porque algumas informações essenciais, como o tamanho das empresas analisadas, o perfil dos empreendedores ou a inclusão do treinamento empresarial na avaliação, não estavam claramente identificadas na leitura inicial de resumos e introduções. Assim, as exclusões ocorreram pelos seguintes motivos: estudos que avaliaram empresas com mais de 20 funcionários (2); estudos com amostra que não era composta por micro e/ou pequeno empreendedor (1); estudos não incluíram o treinamento empresarial (28). A figura 1 exemplifica as etapas de seleção dos artigos.

Figura 1 - Etapas de Seleção dos Artigos



Fonte: Elaborado pela autora

Etapa 4: Análise e Síntese

O objetivo desta etapa foi analisar e sintetizar os 63 artigos resultantes da seleção dos estudos. Para tanto, foi realizada a leitura completa dos artigos, buscando codificar as informações acerca do objetivo do artigo, amostra, local/região de execução, contexto, tipo de treinamento, método, conteúdo do PTEs, tempo de treinamento, e resultados. Em uma segunda abordagem analítica, buscou se identificar as diferentes modalidades e os principais resultados encontrados. Para estes 63 estudos, reportamos os autores, o ano de publicação, o país que ocorreu o estudo, o nível de análise e o gênero da amostra (Quadro 4).

Quadro 4 - Descrição dos Estudos Selecionados para Análise

Autor	Ano	País	Nível de Análise	Gênero
Karlan & Valdivia (2011)	2011	Peru	Empresa/Empreendedor	Mulher
Mano, Iddrisu, Yoshino & Sonobe (2012)	2012	Gana	Empreendedor	Homem
Bruhn & Zia (2013)	2013	Bosnia e Herzegovina	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
De Mel, Suresh, McKenzie & Woodruff (2014)	2014	Sri Lanka	Empreendedor	Mulher
Drexler, Fischer & Schoar (2014)	2014	República Dominicana	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Giné & Mansuri (2014)	2014	Paquistão	Empreendedor	Mulher/ Homem
Berge, Bjorvatn & Tungodden (2015)	2015	Tanzania	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Valdivia (2015)	2015	Peru	Empreendedor	Mulher
Hansen (2015)	2015	Sri Lanka	Empreendedor	Mulher
Sayinzoga, Bulte & Lensink (2016)	2016	Ruanda	Empresa	Mulher/ Homem
Blattman, Green, Jamison, Lehmann & Annan (2016)	2016	Uganda	Empreendedor	Mulher/ Homem
Dyer, West, Peacock, Yamada & Dyer (2016)	2016	México	Empreendedor	Mulher/ Homem
Agbeko, Blok, Omta & Van der Velde (2017)	2017	Gana	Empresa	Mulher/ Homem
Bulte, Lensink & Vu (2017)	2017	Vietnã	Empresa/Empreendedor	Mulher
Campos, Frese, Goldstein, Iacovone, Johnson, McKenzie & Mensmann (2017)	2017	Togo	Empreendedor	Mulher/ Homem
McKenzie, Assaf & Cusolito (2017)	2017	Iemen	Empresa	Mulher/ Homem
Martínez & Puentes (2017)	2017	Chile	Empreendedor	Mulher/ Homem
Abebe, Tekle & Mano (2018)	2018	Etiópia	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Anderson, Chandy & Zia (2018)	2018	África do Sul	Empresa	Mulher/ Homem
Brooks, Donovan & Johnson (2018)	2018	Kenia	Empresa/Empreendedor	Mulher
Fiala (2018)	2018	Uganda	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Gamble (2018)	2018	Uganda	Empresa/Empreendedor	Mulher
Lafortune, Riutort & Tessada (2018)	2018	Chile	Empresa	Mulher/ Homem
Martínez, Puentes & Ruiz-Tagle (2018)	2018	Chile	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Chung (2018)	2018	Tanzania	Empresa/Empreendedor	Homem
Osei Mensah, Ohene-Yankyera & Aidoo (2018)	2018	Gana	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Alibhai, Buehren, Frese, Goldstein, Papineni & Kathrin (2019)	2019	Etiópia	Empresa/Empreendedor	Mulher
Dammert & Nansamba (2019)	2019	Libéria	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Grohmann, Menkhoff & Seitz (2019)	2019	Uganda	Empreendedor	Mulher/ Homem
Higuchi, Mhede & Sonobe (2019)	2019	Tanzania	Empresa	Mulher/ Homem

Huis, Lensink, Vu & Hansen (2019)	2019	Vietnã	Empreendedor	Mulher
Assenova (2020)	2020	África do Sul	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Calderon, Cunha & Giorgi (2020)	2020	México	Empresa/Empreendedor	Mulher
Dimitriadis & Koning (2020)	2020	Togo	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Oppedal Berge & Garcia Pires (2020)	2020	Tanzania	Empreendedor	Mulher/ Homem
Ubfal, Arráiz, Beuermann, Frese, Maffioli & Verch (2020)	2020	Jamaica	Empreendedor	Mulher/ Homem
Anderson, Chintagunta, Germann & Vilcassim (2021)	2021	Uganda	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Bardasi, Gassier, Goldstein & Holla (2021)	2021	Tanzania	Empresa/Empreendedor	Mulher
Cole, Joshi & Schoar (2021)	2021	Índia e Filipinas	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
Dalla Pellegrina, Maio, Landoni & Rusinà (2021)	2021	Indonésia	Empresa/Empreendedor	Mulher
Dalton, Rüschenpöhler, Uras & Zia (2021)	2021	Indonésia	Empresa/Empreendedor	Mulher/ Homem
McKenzie & Porto (2021)	2021	Kenia	Empresa	Mulher
Bakhtiar, Bastian & Goldstein (2021)	2021	Etiópia	Empreendedor	Mulher
Campos, Goldstein M & McKenzie (2021)	2021	Malawi	Empreendedor	Mulher/ Homem
Kaiser & Menkhoff (2021)	2021	Uganda	Empreendedor	Mulher/ Homem
Prince, Wahid & Khan (2021)	2021	Bangladesh	Empreendedor	Mulher/ Homem
Batista, Sequeira & Vicente (2022)	2022	Moçambique	Empresa/Empreendedor	Mulher
Buvinic, Knowles & Witoelar (2022)	2022	Indonésia	Empreendedor	Mulher
McKenzie, Mohpal & Yang (2022)	2022	Filipinas	Empreendedor	Mulher/ Homem
Burchi & Roscioli (2022)	2022	Malawi	Empreendedor	Mulher/ Homem
Morris, Carlos, Kistruck, Lount & Thomas (2022)	2022	Tanzania	Empreendedor	Mulher/ Homem
Gazeaud, Khan, Mvukiyehe & Sterck (2023)	2023	Tunísia	Empreendedor	Mulher
Singh & Verma (2023)	2023	India	Empreendedor	Mulher
Anderson, Chintagunta & Vilcassim (2024)	2024	Uganda	Empreendedor	Mulher/ Homem
Avdeenko, Frölich & Helmsmüller (2024)	2024	Indonésia	Empreendedor	Mulher/ Homem
Baird, McIntosh, Özler & Pape (2024)	2024	Tanzania	Empreendedor	Mulher/ Homem
Estefan, Improta, Ordoñez & Winters (2024)	2024	Guatemala	Empreendedor	Mulher/ Homem
Germann, Anderson, Chintagunta & Vilcassim (2024)	2024	Uganda	Empreendedor	Mulher/ Homem
Maldonado (2024)	2024	Colômbia	Empreendedor	Mulher
Pongeluppe (2024)	2024	Brasil	Empreendedor	Mulher
Davies, Deffebach, Iacovone & McKenzie (2024)	2024	México	Empreendedor	Mulher
Kim, Rodriguez-Ramirez & Yang (2024)	2024	Nicarágua	Empreendedor	Mulher/ Homem
Slade, Zietsma, Kistruck & Cruz (2024)	2024	Sri Lanka	Empreendedor	Mulher/ Homem

Etapa 5: Relatar e usar os resultados

Nesta fase, os resultados foram categorizados por tipo de treinamento e variável de resultado, e os achados são sintetizados de forma aprofundada. A apresentação dos resultados visa enriquecer a compreensão acerca do PTE voltado para microempreendedores, consolidando as evidências dos impactos documentados na literatura. Além disso, os resultados fornecem uma base sólida para orientar pesquisas futuras sobre o tema.

A seguir, segue o quadro 5 que é um resumo com a descrição detalhada das etapas metodológicas adotadas nesta revisão sistemática de literatura. O quadro sintetiza os processos realizados em cada etapa, os critérios de seleção aplicados e os resultados obtidos.

Quadro 5 - Resumo das Etapas Metodológicas da Revisão Sistemática

Etapas	Processos	Resultados
1. Formulação das perguntas de pesquisa	Definição do objetivo da revisão e formulação de subquestões: <ul style="list-style-type: none">- Quais tipos de PTEs constam na literatura?- Quais variáveis de análise dos resultados?- Quais resultados alcançados pelos PTEs?	Perguntas de pesquisa definidas para guiar a revisão sistemática.
2. Localização da literatura relevante	Busca realizada nas bases Scopus e Web of Science com as strings: <ul style="list-style-type: none">- <i>'Entrepreneur*'</i>, <i>'business training'</i>, <i>'developing countries'</i>. Crítérios: <ul style="list-style-type: none">- Artigos em inglês- Artigos revisados por pares- Áreas de pesquisa (<i>'Business, management and accounting'</i>, <i>'Economics'</i>, <i>'Psychology'</i>, <i>'Social sciences'</i>)- Publicados entre 2011 e 2024	700 artigos identificados inicialmente, reduzidos a 687 após limpeza.
3. Seleção e avaliação dos estudos	1. Limpeza inicial: exclusão de duplicados e publicações de conferências. 2. Classificação metodológica: <ul style="list-style-type: none">- Quantitativa (390), Qualitativa (87), Mista (27), Revisão de Literatura (138), Teórica (45). 3. Aplicação de critérios de seleção: <ul style="list-style-type: none">- Avaliação de impacto de PTEs.- Países em desenvolvimento.- Micro e pequenas empresas de comunidades desfavorecidas.- Metodologia (Experimentos/Quase-Experimentos).	Após aplicação de critérios, 94 artigos avançaram para leitura completa, sendo 31 excluídos na leitura completa; Total final: 63 artigos.
4. Análise e síntese	Codificação dos 63 artigos finais em dimensões como: <ul style="list-style-type: none">- Objetivo, amostra, localização, método, tipo de treinamento, resultados.	Análise detalhada dos 63 artigos restantes, incluindo categorias-chave e achados relevantes.
5. Relatar e usar os resultados	Resultados categorizados por tipo de treinamento e variáveis de análise: <ul style="list-style-type: none">- Síntese dos impactos documentados na literatura.- Identificação de lacunas e direções para futuras pesquisas.	Consolidação de evidências e recomendações para futuras pesquisas sobre PTEs.

Fonte: Elaborado pela autora

2.4.2 Resultados da Revisão Sistemática

2.4.2.1 Resultados Descritivos

Os estudos trazem grande diversidade em termos de resultados observados, gênero do público-alvo, tempo de treinamento, tempo total de estudo e tipos de treinamento. Dentre os resultados avaliados, os estudos avaliam tanto o impacto no desenvolvimento de habilidades como o impacto no desempenho dos negócios. Quanto as habilidades gerenciais, os estudos observam, principalmente, práticas de gestão financeira, marketing e planejamento estratégico. Quanto ao desempenho do negócio, os estudos avaliam principalmente resultados financeiros e capacidade de pagamento dos empreendedores (Agbeko, Blok, Omta, & Van der Velde, 2017; Sayinzoga, Bulte, & Lensink, 2016).

Dentre os estudos avaliados 40 possuem amostras mistas de homens e mulheres (Bruhn & Zia, 2013; Estefan, Improta, Ordoñez, & Winters, 2024; Oppedal Berge & Garcia Pires, 2020), 21 possuem amostra exclusiva de mulheres (Davies, Deffebach, Iacovone, & McKenzie, 2024; Maldonado, 2024; McKenzie & Puerto, 2021) e dois estudos possuem amostra exclusiva de homens (Chung, 2018; Mano, Iddrisu, Yoshino, & Sonobe, 2012).

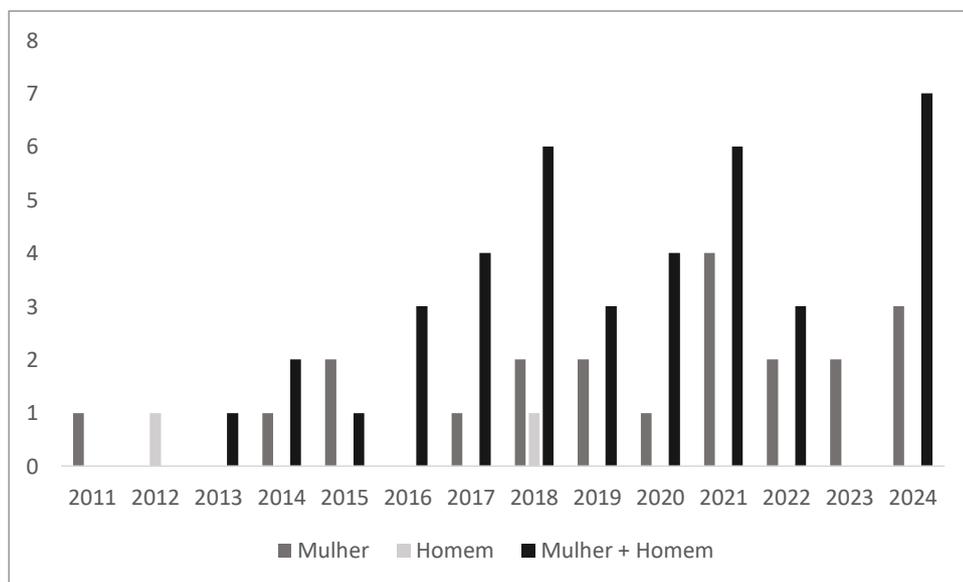
Os estudos com amostras mistas têm como principal objetivo comparar a adoção de práticas de negócios e o desempenho de empresas lideradas por homens e mulheres, buscando identificar diferenças nos impactos de intervenções e políticas, enquanto consideram as particularidades de gênero que influenciam a dinâmica empresarial. Essa abordagem permite explorar variações no acesso a recursos, barreiras sociais e estruturais, além de estratégias de capacitação, avaliando a eficácia de programas voltados à promoção da igualdade de oportunidades no empreendedorismo. Essas análises permitem uma compreensão mais ampla dos fatores que facilitam ou dificultam o sucesso empresarial em diferentes contextos e gêneros (Campos et al., 2023; Fiala, 2018; Slade Shantz et al., 2024).

Já os estudos com foco em gênero procuram abordar lacunas específicas, uma vez que as mulheres são frequentemente sub-representadas PTEs e enfrentam desafios únicos no acesso a recursos e suporte para seus negócios. Essa abordagem é justificada pela interseccionalidade de fatores que afetam desproporcionalmente as mulheres, como as desigualdades econômicas, sociais e políticas que persistem em muitos contextos (Bulte, Lensink, & Vu, 2017; Maldonado, 2024; McKenzie & Puerto, 2021). Além disso, os estudos

também observam que os negócios conduzidos por mulheres tendem a ser menores e menos lucrativos do que os demais, o que as torna um grupo particularmente relevante para intervenções destinadas a melhorar o desempenho empresarial (Alibhai et al., 2019; Brooks et al., 2018). Essa perspectiva reforça a importância de desenvolver estratégias direcionadas para superar os desafios enfrentados por mulheres empreendedoras e reduzir as disparidades no acesso a oportunidades econômicas e sociais.

A partir de 2017, observa-se um aumento no número de estudos focados exclusivamente em mulheres, como indicado pelo Gráfico 1. Estudos com amostras exclusivas de mulheres têm se concentrado em abordar as desigualdades de gênero, explorando fatores como o empoderamento econômico, a superação de barreiras sociais e o impacto de intervenções específicas no desempenho das empreendedoras (Gazeaud, Khan, Mvukiyehe, & Sterck, 2023; Maldonado, 2024).

Gráfico 1 – Ano de publicação x Gênero



Fonte: Elaborado pela autora

O tempo de duração de treinamento varia muito entre os estudos e depende principalmente dos objetivos estabelecidos. Dentre os estudos selecionados o tempo de treinamento variou de duas horas (Dalton et al., 2021) a seis meses (Assenova, 2020; Germann, Anderson, Chintagunta, & Vilcassim, 2024; Maldonado, 2024). A duração dos treinamentos foi influenciada por três fatores principais: os recursos disponíveis para a implementação do treinamento, o tamanho da amostra e as parcerias estabelecidas com entidades governamentais, ONGs ou entidades privadas. Tais elementos são determinantes

para a extensão do treinamento e a profundidade e abrangência do conteúdo oferecido aos participantes.

Com relação ao tempo total, os estudos começam com uma linha de base, que é realizada antes do treinamento, avaliando o desempenho e conhecimento dos empreendedores, e seguem com avaliações posteriores ao treinamento que variam entre seis meses (Assenova, 2020) até seis anos após o fim do treinamento (Batista, Sequeira, & Vicente, 2022). No geral, os estudos possuem um acompanhamento de até um ano após o treinamento (Bruhn & Zia, 2013; Bulte et al., 2017; Dimitriadis & Koning, 2022b). Tal período tem sido considerado curto pela literatura, pois tende a mostrar altas taxas de sucesso em curto prazo, contudo com o tempo a fixação do conhecimento declina (M. E. Glaub, Frese, Fischer, & Hoppe, 2014; McKenzie, 2021; McKenzie & Woodruff, 2014a). Assim, a análise de até um ano pode não ser capaz de mensurar os reais impactos dos PTEs no longo prazo (McKenzie, 2021; McKenzie & Woodruff, 2014a). Estudos com acompanhamento superior a um ano fazem ondas de avaliação do desempenho e do conhecimento aplicado ao longo do tempo.

1. Tipos de treinamento

O tipo de treinamento ofertado varia de acordo com a necessidade dos empreendedores locais ou de acordo com a disponibilidade da empresa ou governo parceiro. A análise permitiu identificar duas principais categorias de treinamento oferecidas:

1. Treinamento empresarial, que foca em conceitos fundamentais de gestão de negócios.
2. Treinamento empresarial integrado com *soft skills*, que combina princípios de negócios com habilidades interpessoais e de comunicação.

Dentre os 63 estudos analisados, 44 estudos são voltados para o treinamento empresarial e 19 ofertam o treinamento empresarial integrado com *soft skills*. Além do treinamento, há estudos que incluem serviços de apoio como consultoria ou mentoria e doação, custeio ou empréstimo, perfazendo grupos de intervenção.

1.1 Treinamento empresarial

O principal objetivo do treinamento empresarial é aprimorar as habilidades gerenciais para uma administração mais eficaz dos negócios. Nesse contexto, diversos tópicos são

abordados e fornecem aos empreendedores as ferramentas necessárias para compreender e aplicar práticas básicas de negócios, incluindo:

Planejamento Financeiro: Ensina os fundamentos da gestão financeira, incluindo como fazer orçamentos, gerenciar fluxos de caixa, e compreender demonstrações financeiras. O objetivo é ajudar os empreendedores a tomar decisões financeiras e a manter a saúde financeira de seus negócios (Avdeenko et al., 2024; Calderone, Sadhu, Fiala, Sarr, & Mulaj, 2018; Drexler, Fischer, & Schoar, 2014).

Marketing e Vendas: Introduce conceitos de marketing e estratégias de vendas para atrair e reter clientes. Inclui tópicos como identificação de mercado-alvo, posicionamento de produtos, promoção e distribuição, e técnicas de vendas eficazes (Anderson et al., 2021; Buvinic, Knowles, & Witoelar, 2022; Love, Nikolaev, & Dhakal, 2023).

Operações de Negócios: Aborda a organização e a otimização das operações diárias do negócio, ensinando sobre gestão de estoque, controle de qualidade, e logística. Visa melhorar a eficiência operacional e a capacidade de resposta às demandas do mercado (Bardasi, Gassier, Goldstein, & Holla, 2021a; Bulte et al., 2017; Higuchi, Mhede, & Sonobe, 2019; Lafortune, Riutort, & Tessada, 2018).

Estratégia e Crescimento Empresarial: Enfatiza a importância do planejamento estratégico para o crescimento sustentável do negócio. Ensina como definir objetivos de longo prazo, identificar oportunidades de expansão e avaliar os riscos associados (de Mel, McKenzie, & Woodruff, 2014; Martínez A & Puentes, 2018; Oppedal Berge & Garcia Pires, 2020).

Dentre os estudos analisados, alguns focam em áreas críticas como marketing e finanças (Abebe, Tekle, & Mano, 2018; Anderson et al., 2021; Avdeenko et al., 2024). Esses treinamentos são desenhados para suprir as necessidades fundamentais dos empreendedores envolvidos, proporcionando-lhes ferramentas práticas para enfrentar desafios específicos de gestão em contextos de escassez de recursos. Essa abordagem não apenas reforça conhecimentos práticos, mas também capacita os participantes a implementar estratégias em suas operações diárias, promovendo um impacto direto na performance empresarial.

Por exemplo, Avdeenko et al. (2024) exploram a importância dos parceiros implementadores no contexto de treinamentos empresariais. Eles argumentam que a qualidade da implementação, frequentemente negligenciada em análises de impacto, é um

fator crítico para o sucesso. Treinamentos eficazes requerem não apenas conteúdo relevante, mas também metodologias que considerem as dinâmicas culturais e operacionais das comunidades-alvo. A pesquisa sugere que o alinhamento entre os objetivos do programa e as capacidades dos parceiros implementadores pode maximizar o impacto, especialmente em países em desenvolvimento onde as condições de mercado são mais voláteis.

Outros estudos abordam aspectos fundamentais do empreendedorismo, com ênfase no plano de negócios e na análises de mercado (Dean Karlan & Valdivia, 2011; Bruhn & Zia, 2013; Berge, Bjorvatn, & Tungodden, 2015; Bulte et al., 2017; Dalla Pellegrina, Di Maio, Landoni, & Rusinà, 2021; McKenzie & Puerto, 2021). Além disso, tais estudos fornecem informações sobre os requisitos legais e administrativos necessários para estabelecer e manter o negócio.

Alguns estudos utilizam programa *Start and Improve Your Business* (SIYB), desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) (de Mel et al., 2014; Fiala, 2018; Giné & Mansuri, 2014). O SIYB é um PTE com foco na promoção e aprimoramento de pequenas empresas como estratégia para criar mais oportunidades de emprego de qualidade em economias em desenvolvimento. Este programa abrange diversos módulos de treinamento interligados e recursos de apoio, adaptados para atender às necessidades de empresas em diferentes estágios de maturidade, desde aquelas em estágio inicial até as empresas em fase de crescimento (International Labor Organization, 2014).

Os PTEs são compostos de oficinas, aulas, e seminários em sua maioria na forma presencial (n=49), mas ocasionalmente online. A metodologia combina aula e oficinas, buscando um equilíbrio entre o aprendizado teórico e a aplicação prática.

1.2 Treinamento empresarial integrado com *soft skills*

Os PTEs integrados com *soft skills* adotam uma abordagem multifacetada, combinando instruções práticas em gestão de negócios com o desenvolvimento de habilidades interpessoais essenciais. Esses programas frequentemente ampliam o escopo das capacitações tradicionais ao integrar o fortalecimento da autoconfiança, iniciativa pessoal e capacidade de lidar com adversidades, fundamentais para enfrentar os desafios inerentes ao ambiente empreendedor em países em desenvolvimento (Ubfal et al., 2022).

Alguns PTEs adicionam o treinamento de *soft skills* voltados para iniciativa pessoal, que envolve o desenvolvimento de comportamentos proativos, habilidades de resolução de problemas e a capacidade de tomar a iniciativa em diversas situações (Campos

et al., 2017). Há estudos voltados para o aprimoramento de uma mentalidade empreendedora positiva, aumentando a autoeficácia, resiliência e motivação (Alibhai et al., 2019). Além disso, a combinação de incentivos financeiros com treinamentos técnico-comportamentais tem se mostrado eficaz na promoção da formalização de microempresas, permitindo que os participantes compreendam e superem barreiras culturais e institucionais. Isso inclui habilidades como negociação, gestão de conflitos e articulação de objetivos de longo prazo (Campos et al., 2023). Em contextos de vulnerabilidade, intervenções que integram suporte psicológico com capacitações técnicas também são capazes de gerar efeitos positivos duradouros, como maior participação feminina em decisões empresariais e aumento da renda familiar, promovendo mudanças tanto individuais quanto comunitárias (Maldonado, 2024).

Dos 19 estudos que abordam *soft skills*, 17 estudos, focam na aplicabilidade prática por meio de métodos predominantemente presenciais, dado a necessidade de interação direta e engajamento pessoal (Alibhai et al., 2019; Campos et al., 2017; Dammert & Nansamba, 2019; Dimitriadis & Koning, 2022b).

2.4.2.2 Grupos de Intervenção

A análise dos programas e conteúdos possibilitou a identificação de quatro grupos de intervenção, sendo que todos têm como base a oferta de PTE, mas alguns oferecem consultoria/mentoria, e/ou empréstimo ou doação/custeio posteriormente (Quadro 6). Desta forma, os grupos compreendem: PTE (grupo I), PTE e consultoria/mentoria (grupo II), PTE e doação/custeio ou empréstimo (grupo III), e PTE e consultoria/mentoria e doação/custeio ou empréstimo (grupo IV). Os grupos refletem a diversidade nos conteúdos oferecidos e a variedade de estratégias de implementação, voltadas para atender às necessidades específicas dos participantes. 15 estudos foram excluídos desta análise por não apresentarem descrições completas (Agbeko et al., 2017; Assenova, 2020; Burchi & Roscioli, 2022; Calderon, Cunha, & de Diorgi, 2020; Chung, 2018; Davies et al., 2024; Dzanku, Osei, & Osei-Akoto, 2021; Gamble, 2018; Hansen, 2015; Kim, Rodriguez-Ramirez, & Yang, 2024; Martínez A & Puentes, 2018; S. Morris, Carlos, Kistruck, Lount, & Thomas, 2023; Prince, Wahid, & Khan, 2022; Singh & Verma, 2023; Slade Shantz et al., 2024).

Quadro 6 - Classificação por Grupos de Intervenção

Grupo	Artigo
I -Treinamento empresarial	Karlan & Valdivia (2011); Abebe, Tekle & Mano (2018); Agbeko, Blok Omta & Van der Velde (2017); Anderson, Chandy & Zia (2018); Alibhai, Buehren, Frese, Goldstein, Papineni & Kathrin (2019); Buvinic, Knowles & Witoelar (2022); Dimitriadis & Koning (2020); Cole, Joshi & Schoar (2021); Dalla Pellegrina, Di Maio, Landoni & Rusinà (2021); McKenzie, Mohpal & Yang (2022); Kaiser & Menkhoff (2021)
II- Treinamento empresarial com consultoria/mentoria	Mano, Iddrisu, Yoshino & Sonobe (2012); Drexler, Fischer, & Schoar (2014); Valdivia (2015); Dyer, West, Peacock, Yamada & Dyer (2016); Campos, Frese, Goldstein, Iacovone, Johnson, McKenzie & Mensmann (2017); Bulte, Lensink, & Vu (2017); Grohmann, Menkhoff & Seitz (2019); Higuchi, Mhede & Sonobe (2019); Bardasi, Gassier, Goldstein & Holla (2021); Bakhtiar, Bastian & Goldstein (2021); Anderson, Chintagunta, Germann, & Vilcassim (2021); Anderson, Chintagunta & Vilcassim (2024); Baird, McIntosh, Özler & Pape (2024); Germann, Anderson, Chintagunta & Vilcassim (2024)
III- Treinamento empresarial com doação/custeio ou empréstimo	Bruhn & Zia (2013); De Mel, Suresh, McKenzie & Woodruff (2014); Berge, Bjorvatn & Tungodden (2015); Sayinzoga, Bulte, & Lensink (2016); Fiala (2018); Huis, Lensink, Vu & Hansen (2019); Ubfal, Arráiz, Beuermann, Frese, Maffioli & Verch (2020); Gazeaud, Khan, Mvukiyehe & Sterck (2023); Baird, McIntosh, Özler & Pape (2024)
IV -Treinamento empresarial com consultoria/mentoria e doação/custeio ou empréstimo	Giné & Mansuri (2014); Blattman, Green, Jamison, Lehmann & Annan (2016); McKenzie, Assaf & Cusolito (2017); Martínez, Puentes, & Ruiz-Tagle (2018); Brooks, Donovan & Johnson (2018); Lafortune, Riutort & Tessada (2018); Dammert & Nansamba (2019); Oppedal Berge & Garcia Pires (2020); Dalton, Rüschenpöhler, Uras & Zia (2021); Campos, Goldstein M & McKenzie (2021); McKenzie & Puerto (2021); Batista, Sequeira & Vicente (2022); Estefan, Improta, Ordoñez & Winters (2024); Maldonado (2024); Pongeluppe (2024)

Fonte: Elaborado pela autora

1. Grupo I: Treinamento Empresarial Básico

O Grupo I representa a forma mais elementar de intervenção em programas de capacitação empresarial, focando na oferta de educação fundamental sobre os princípios básicos de gestão de negócios. O principal objetivo dessa abordagem é capacitar empreendedores com conhecimentos essenciais, promovendo a autonomia na administração de seus empreendimentos. Essa intervenção se concentra exclusivamente no treinamento empresarial, buscando estabelecer uma base de habilidades gerenciais aplicáveis a diversos setores de mercado.

Esse tipo de treinamento é particularmente relevante em contextos de escassez de recursos, como nas comunidades desfavorecidas, onde empreendedores frequentemente carecem de acesso a educação formal ou suporte técnico para gerenciar seus negócios de maneira eficiente. O foco nas competências fundamentais, como planejamento financeiro, gerenciamento de fluxo de caixa e estratégias de marketing básico, ajuda a mitigar erros comuns que podem levar à falência ou estagnação dos negócios em estágio inicial (Cole et al., 2021; Kaiser & Menkhoff, 2022).

Além disso, essa abordagem apresenta benefícios notáveis ao promover uma compreensão clara e objetiva das habilidades gerenciais básicas. Empreendedores recém-formados têm maior probabilidade de melhorar o desempenho de seus negócios ao aplicar conceitos simples, porém eficazes, de organização e controle. Em um cenário de recursos limitados, esses conhecimentos podem ser transformadores, promovendo melhores práticas e fomentando a sustentabilidade dos empreendimentos (Abebe et al., 2018; Karlan & Valdivia, 2011).

Contudo, é importante destacar as limitações dessa abordagem. O treinamento focado exclusivamente nos fundamentos pode ser insuficiente para atender às necessidades de empreendedores que operam em mercados mais competitivos ou enfrentam desafios complexos, como a digitalização, o acesso a crédito ou a expansão para novos mercados. Concluindo, o Grupo I oferece uma intervenção inicial crucial para o desenvolvimento de empreendedores, servindo como o primeiro degrau em uma jornada de capacitação mais ampla. Ao criar uma base sólida de habilidades fundamentais, essa abordagem estabelece os alicerces necessários para que empreendedores, especialmente aqueles em contextos vulneráveis, possam buscar oportunidades de crescimento e enfrentar os desafios inerentes ao mundo dos negócios.

2. Grupo II: Treinamento empresarial básico com consultoria/mentoria

Os PTEs frequentemente incorporam serviços de consultoria individual e mentoria como componentes cruciais do processo de capacitação. Esses serviços têm o objetivo de oferecer orientação personalizada, adaptada às necessidades específicas de cada empreendedor ou empresa, ajudando-os a superar desafios operacionais e a aprimorar suas práticas de gestão, sempre levando em consideração o contexto particular em que estão inseridos (Bakhtiar, Bastian, & Goldstein, 2022; Drexler et al., 2014). A consultoria, geralmente introduzida como uma etapa posterior ao treinamento formal, busca assegurar que os conhecimentos adquiridos durante o PTE sejam traduzidos de maneira prática e eficaz para o cotidiano das operações empresariais. Prestada por profissionais experientes em gestão de pequenos negócios, a consultoria foca no acompanhamento personalizado, visando não apenas à aplicação de habilidades aprendidas, mas também à resolução de problemas emergentes e ao suporte em processos de tomada de decisão. Estudos indicam que esse tipo de intervenção pode gerar impactos duradouros, especialmente quando direcionado a áreas como planejamento financeiro e marketing (Campos et al., 2017).

A mentoria, por sua vez, vai além da transferência de conhecimentos técnicos, oferecendo também apoio moral e motivação. Normalmente conduzida por empreendedores bem-sucedidos da mesma região, a mentoria favorece a criação de uma relação empática e identificável entre mentor e mentorando, um aspecto crucial para o sucesso da intervenção (Anderson, Chintagunta, & Vilcassim, 2024; Germann et al., 2024). Esses mentores, além de fornecerem orientações práticas baseadas em suas próprias experiências, atuam como modelos de comportamento, inspirando resiliência e inovação. Estudos demonstram que essa abordagem pode promover a adoção de melhores práticas de gestão, embora seus impactos diretos sobre indicadores financeiros nem sempre sejam significativos a curto prazo (Bakhtiar et al., 2022; Germann et al., 2024). A integração de serviços de consultoria e mentoria nos PTEs varia consideravelmente entre os estudos. Em muitos casos, a mentoria é oferecida após a conclusão dos treinamentos formais, com o objetivo de avaliar seus impactos adicionais e reforçar a internalização das práticas aprendidas (Bakhtiar et al., 2022). Em contrapartida, a mentoria virtual tem se destacado como uma solução inovadora, permitindo flexibilidade e continuidade no acompanhamento, especialmente em contextos onde barreiras geográficas dificultam interações presenciais (Anderson et al., 2024). Essa abordagem não apenas amplia a escala dos programas, mas também mantém o foco na personalização e na relevância contextual.

A combinação de consultorias e mentorias tem se mostrado essencial para maximizar o impacto dos PTEs sobre o desempenho dos empreendedores, contribuindo para a adoção de práticas de gestão mais eficientes e para o fortalecimento da confiança dos participantes.

3. Grupo III: Treinamento empresarial com doação/custeio ou empréstimo

Diversos estudos destacam a importância de combinar treinamentos empresariais com recursos financeiros, como doações, subsídios e empréstimos, para fortalecer o impacto dos programas de capacitação. Esses recursos desempenham um papel crucial ao não apenas facilitar a participação nos treinamentos, mas também fornecer o suporte necessário para que os empreendedores apliquem o conhecimento adquirido na prática e superem as barreiras iniciais de capital. Essa abordagem integrada busca abordar lacunas estruturais que limitam a eficácia dos programas, promovendo assim mudanças significativas nos negócios e na vida dos empreendedores (Berge et al., 2015; Calderone et al., 2018; Sayinzoga et al., 2016).

As doações emergem como um dos principais mecanismos de suporte financeiro, frequentemente direcionadas para a aquisição de materiais, insumos e equipamentos

necessários à implementação das estratégias de negócios discutidas durante os treinamentos. Esses recursos são viabilizados tanto pelos próprios programas de capacitação quanto por parcerias com agências governamentais e instituições financiadoras, que colaboram no financiamento das intervenções. Esse tipo de investimento direto é especialmente eficaz para aliviar restrições financeiras imediatas, possibilitando que os participantes adotem rapidamente as melhores práticas recomendadas. Por exemplo, Fiala (2018) destaca que tais doações são particularmente benéficas para empreendedores com menor capacidade de poupança, promovendo melhorias operacionais sem sobrecarregar os participantes com novas dívidas.

Além disso, subsídios para custear a participação nos treinamentos são uma estratégia amplamente utilizada para reduzir barreiras logísticas e de acessibilidade. Esses subsídios podem incluir auxílios financeiros para transporte e alimentação, compensações monetárias para cobrir o custo de oportunidade do tempo dos participantes e até mesmo iniciativas criativas, como rifas e sorteios de pequenos prêmios, para incentivar a adesão. Tais medidas são particularmente relevantes em treinamentos presenciais, onde fatores como localização remota ou responsabilidades familiares muitas vezes desencorajam a participação. Estudos de Bruhn & Zia (2013) e de Mel et al. (2014) demonstram que essas estratégias não apenas aumentam a retenção, mas também fortalecem o engajamento dos participantes nos programas, contribuindo para resultados mais consistentes.

Os empréstimos, por sua vez, frequentemente facilitados por parcerias com instituições de microfinanças, representam outra importante forma de suporte financeiro. Esses empréstimos fornecem o capital adicional necessário para que os empreendedores desenvolvam e expandam seus negócios, permitindo que explorem novos mercados e consolidem operações existentes. Exemplos incluem as colaborações com a *Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprise* (PRIDE), na Tanzânia, e o *Tao Yeu May Fund* (TYM), no Vietnã, ambas destacadas por Berge et al. (2015) e Sayinzoga et al. (2016). Embora os empréstimos envolvam riscos financeiros para os empreendedores, eles também incentivam uma disciplina financeira que pode resultar em maior sustentabilidade a longo prazo.

A combinação de treinamentos empresariais com suporte financeiro estruturado tem se mostrado uma abordagem eficaz para maximizar os impactos de programas de desenvolvimento empresarial, especialmente em países em desenvolvimento. Essa estratégia

integrada não apenas facilita o acesso e a permanência dos empreendedores nos treinamentos, mas também os equipa com os recursos necessários para implementar as práticas aprendidas e superar desafios financeiros. Evidências apontam que ao abordar simultaneamente as lacunas de capital humano e financeiro, os programas alcançam maior potencial de gerar mudanças transformadoras, promovendo ganhos duradouros em produtividade e sustentabilidade empresarial (de Mel et al., 2014; Gazeaud et al., 2023). Contudo, para que essa abordagem seja plenamente eficaz, é fundamental que os programas sejam cuidadosamente projetados, levando em consideração as características e necessidades específicas da população-alvo, como gênero, nível educacional e contexto socioeconômico.

4. Grupo IV: Treinamento empresarial com consultoria/mentoria e doação/custeio ou empréstimo

Os PTEs que integram consultoria, mentoria e suporte financeiro têm demonstrado ser estratégias eficazes para maximizar os impactos no desenvolvimento de microempreendedores em países em desenvolvimento (Dalton et al., 2021; Giné & Mansuri, 2014; Maldonado, 2024). Essa abordagem holística busca superar barreiras estruturais que dificultam a aplicação prática do aprendizado teórico, promovendo a sustentabilidade e o crescimento empresarial, especialmente em contextos de vulnerabilidade (Estefan et al., 2024).

Consultorias individualizadas e mentoria são componentes frequentemente incorporados aos PTEs para apoiar os empreendedores na transição do aprendizado teórico para a prática. Essas intervenções oferecem orientação personalizada e contínua, permitindo aos participantes contextualizar os conhecimentos adquiridos, solucionar desafios específicos e implementar práticas de negócio mais eficazes (Brooks et al., 2018; Lafortune et al., 2018). A mentoria, em particular, desempenha um papel central ao conectar os participantes a modelos de sucesso e fornecer suporte técnico e emocional, o que pode ampliar a confiança e fomentar inovações nos negócios. Esses serviços têm mostrado um impacto positivo significativo na adoção de boas práticas de gestão, no aumento da produtividade e na sustentabilidade dos negócios (Maldonado, 2024; McKenzie & Puerto, 2021).

Além disso, o suporte financeiro direto, como subsídios para transporte, alimentação e, em alguns casos, capital inicial, é essencial para eliminar barreiras econômicas que frequentemente limitam a adesão de microempreendedores (Batista et al., 2022; Estefan et al., 2024). Esse tipo de assistência é particularmente relevante para grupos em situação de pobreza, permitindo que os participantes se concentrem plenamente nas atividades de

capacitação sem preocupações imediatas com custos associados. A inclusão de tecnologias de poupança móvel também tem se destacado como um componente eficaz, promovendo maior segurança financeira e auxiliando na gestão de recursos de maneira mais eficiente (Batista et al., 2022).

Intervenções integradas que combinam treinamento, mentoria e suporte financeiro têm se mostrado particularmente impactantes. Estudos apontam que, embora cada componente possa gerar benefícios isolados, a sinergia entre eles é crítica para alcançar os maiores resultados. Essa integração permite não apenas um maior aprendizado técnico, mas também uma mudança comportamental, essencial para que os empreendedores desenvolvam e adaptem seus negócios a ambientes altamente desafiadores (Brooks et al., 2018; Estefan et al., 2024). Por exemplo, o uso de ferramentas práticas, como contas móveis, combinado com capacitação gerencial, não apenas amplia os lucros, mas também fortalece a sustentabilidade financeira dos participantes (Batista et al., 2022).

No entanto, é fundamental considerar as dinâmicas psicossociais associadas a essas intervenções. Mudanças na condição socioeconômica podem, por vezes, intensificar estigmas sociais e tensões familiares, limitando os benefícios do programa em longo prazo (Pongeluppe, 2024). Isso ressalta a necessidade de estratégias complementares que abordem esses desafios.

2.4.2.3 Variáveis de Análise

A análise dos resultados dos Programas de Treinamento Empresarial (PTEs) começou pela identificação das variáveis dependentes usadas para medir o impacto dessas intervenções. Foram destacadas seis principais variáveis: lucro (42%) e receita (32%) como as mais observadas, seguidas por poupança (11%), pagamento de empréstimo (7%), sobrevivência do negócio (4%) e quantidade de empregados (4%). Estudos frequentemente incluíram mais de uma variável dependente para mensurar os impactos, evidenciando a diversidade de efeitos analisados (Abebe et al., 2018; Alibhai et al., 2019; Dammert & Nansamba, 2023; Drexler et al., 2014). É importante ressaltar que nem todos os estudos (14 estudos no total) têm resultados disponíveis para cada variável dependente, visto que nem todos incorporaram as variáveis destacadas em suas avaliações de impacto (tabela 1).

Tabela 1 - Total das variáveis de análise

Variáveis Dependentes	Total de variáveis nos estudos
Empregados	4%
Pagamento de empréstimos	7%
Lucro	42%
Receita	32%
Poupança	11%
Sobrevivência	4%
Total de Artigos (n)	49

Fonte: Elaborado pela autora

Os estudos utilizaram mais de uma variável dependente para mensurar o impacto do treinamento (Tabela B1 – Apêndice B). Entre os estudos que avaliaram múltiplas variáveis dependentes, os impactos em lucro e receita foram os mais consistentes (Campos et al., 2017; Dammert & Nansamba, 2023). Já as práticas de negócios, como registro financeiro e definição de objetivos, mostraram coeficientes mais elevados (Kaiser & Menkhoff, 2022). Em contrapartida, métricas como a sobrevivência do negócio frequentemente não atingiram significância estatística (Maldonado, 2024). Quanto à variável receita, cabe destacar que o faturamento — entendido como a soma das vendas de produtos ou serviços realizadas pelo empreendimento — compõe um de seus principais componentes (Anderson et al., 2021; de Mel et al., 2014; Lafortune et al., 2018).

Estudos que incorporaram intervenções financeiras, como empréstimos ou doações, também incluíram variáveis relacionadas a poupança e pagamento de empréstimos, particularmente em parcerias com instituições de microcrédito (Cole et al., 2021; Karlan & Valdivia, 2011). No caso da poupança, essa variável refere-se à capacidade do empreendedor de reservar parte da renda obtida com o negócio para formar um fundo de emergência, que pode ser utilizado tanto para necessidades pessoais quanto para investimentos futuros no próprio empreendimento.

Ao analisar individualmente as variáveis dependentes, observamos que o grupo IV apresenta impactos positivos mais significativos, especialmente em termos de lucros e receitas, em comparação com os outros grupos. Na tabela 2 estão listadas as variáveis dependentes e seus respectivos resultados por grupos.

No total, foram realizadas 166 análises de impacto distribuídas entre os quatro grupos, considerando todas as variáveis dependentes avaliadas. Esse número representa o somatório

das vezes que os resultados das variáveis foram examinados em cada grupo, refletindo a densidade das análises realizadas. Além disso, a análise contou com um total de 49 artigos, sendo que o número de artigos varia entre os grupos: o Grupo I contou com 11 artigos, o Grupo II com 14, o Grupo III com 9, e o Grupo IV com 15.

Tabela 2 - Resultados por grupos

Variáveis Dependentes	Resultados	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
Empregados	não significativa		4%		7%
	positivo		2%		
	negativo	2%			
Pagamento de Empréstimo	não significativa	5%	2%	3%	
	positivo	12%		3%	
Lucro	negativo			3%	
	não significativa	27%	18%	39%	16%
	positivo	10%	12%	16%	34%
Receita	negativo	2%			
	não significativa	15%	28%	10%	11%
	positivo	2%	22%	10%	20%
Poupança	não significativa	15%		6%	5%
	positivo	7%	4%	6%	5%
Sobrevivência	não significativa	2%	4%	3%	
	positivo		4%		2%
Total de Variáveis		41	50	31	44
Total de Artigos		11	14	09	15

Fonte: Elaborado pela autora

Os programas que utilizam múltiplas estratégias de intervenção demonstraram melhores resultados em termos de impacto geral. Por exemplo, intervenções que combinaram treinamentos formais com sessões de mentoria obtiveram resultados superiores, como evidenciado por Brooks et al. (2018) e Giné & Mansuri (2014). Essas abordagens integradas alcançaram impactos mais significativos em métricas como lucro e receita, especialmente no Grupo IV, onde 34% dos participantes reportaram resultados positivos em lucros e 20% em receita (Dalton et al., 2021; McKenzie & Puerto, 2021). No entanto, a durabilidade dos efeitos positivos em longo prazo variou, com alguns estudos indicando que os resultados diminuem sem reforço contínuo (Campos et al., 2017; Maldonado, 2024).

Além disso, diferenças contextuais entre regiões também influenciaram os resultados. Estudos conduzidos em países africanos, como Uganda e Libéria, relataram maiores avanços em práticas de negócios e inovação, enquanto aqueles realizados na América Latina

observaram resultados mais robustos em lucros e receitas devido à simplicidade dos treinamentos, como evidenciado por Drexler et al. (2014) e Anderson et al. (2021).

2.4.2.4 Discussão da Revisão Sistemática

Os PTEs apresentaram melhorias significativas nas variáveis de lucro e receita, com participantes relatando aumentos médios de até 25% nessas métricas (Dammert & Nansamba, 2023; Kaiser & Menkhoff, 2022). Avaliar essas variáveis é essencial para determinar a eficácia dos treinamentos e o retorno sobre o investimento, como enfatizado por McKenzie (2021). Apesar disso, desafios como subnotificação e registros financeiros incompletos foram recorrentes, especialmente em contextos de baixa formalização (Anderson et al., 2021; de Mel et al., 2014).

Além dos ganhos financeiros, os participantes também demonstraram melhorias em habilidades gerenciais e operacionais. Por exemplo, McKenzie & Puerto (2021) relataram avanços em gestão financeira e marketing entre empreendedores mulheres, enquanto Dalton et al. (2021) observaram que pequenos varejistas aprimoraram suas estratégias de estoque e atendimento ao cliente. Treinamentos que incorporaram o desenvolvimento de soft skills, como os relatados por Campos et al. (2017), demonstraram impactos superiores em comparação aos treinamentos tradicionais, com participantes exibindo maior iniciativa, inovação e proatividade. Quando combinados com mentoria ou consultoria e suporte financeiro, esses treinamentos alcançaram resultados ainda mais expressivos, refletindo uma abordagem mais eficaz para o desenvolvimento empresarial.

Estudos que analisaram intervenções que combinaram treinamentos técnicos com suporte personalizado, como sessões de mentoria e reforços contínuos, confirmam maior eficácia em lucros e receitas. Por exemplo, Brooks et al. (2018) e Giné & Mansuri (2014) destacaram que tais abordagens personalizadas aumentaram significativamente a capacidade dos participantes de gerenciar negócios de forma eficiente, gerando ganhos consistentes. Além disso, intervenções que integraram doações ou empréstimos ao treinamento técnico e ao desenvolvimento de soft skills foram associadas a maior estabilidade financeira, com participantes demonstrando maior poupança e capacidade de pagamento de empréstimos, como relatado por (Fiala, 2018) e Maldonado (2024). No entanto, a falta de reforço contínuo pode levar à dissipação dos efeitos em longo prazo, reforçando a necessidade de suporte sustentável.

Esses resultados ressaltam a importância de abordagens integradas e adaptadas às realidades locais. A combinação de habilidades gerenciais, interpessoais e suporte financeiro cria um ambiente favorável ao crescimento empresarial, otimizando resultados financeiros e comportamentais. Estratégias que incluem o desenvolvimento de soft skills em conjunto com suporte técnico e financeiro proporcionam ganhos substanciais em diversas métricas, indicando a necessidade de intervenções contextualmente relevantes e sustentáveis.

2.4.2.5 Estudos nas bases de Dados Brasileiras

A inclusão de estudos exclusivamente no contexto brasileiro nesta seção reflete a necessidade de alinhamento com o perfil da amostra avaliada neste trabalho, composta por microempreendedores de comunidades desfavorecidas no Rio de Janeiro. Essa escolha justifica-se pela relevância de fatores contextuais, como características socioeconômicas, culturais e institucionais, que influenciam a eficácia dos PTEs. Além disso, a análise de estudos nacionais permite captar especificidades regionais e operacionais que impactam diretamente a implementação e os resultados desses programas.

1. Processo de Busca e Seleção

A busca e seleção de estudos focados no tema de treinamento empresarial para microempreendedores no contexto brasileiro foi conduzida de maneira sistemática, utilizando bases de dados nacionais, com o objetivo de garantir uma cobertura abrangente e relevante para a revisão.

A pesquisa foi estendida às plataformas Scielo e Spell, onde inicialmente foram aplicadas as mesmas *strings* da revisão sistemática nas bases internacionais. No entanto, nenhuma publicação relevante foi encontrada. Para ampliar os resultados, foram testadas buscas simplificadas com os termos “*Entrepreneurship*” and “*Training*”. No Scielo foram encontrados, inicialmente, 64 artigos e no Spell nenhum resultado foi encontrado. Na plataforma Scielo foram consideradas as publicações nas áreas de "Ciências Sociais Aplicadas", "Humanidades" e "Multidisciplinar". Essa abordagem resultou em 24 artigos. Após a exclusão de quatro artigos das áreas biológicas e de cinco artigos que não foram realizados com dados do Brasil, restaram 15 estudos relevantes no contexto brasileiro. Conforme quadro 7.

Quadro 7 - Descrição dos Estudos Seleccionados para Análise

Autores	Ano	País	Base de dados
Filgueiras, C. A. C. (2011)	2011	Brasil	Scielo
Rocha, E. L. C., & Freitas, A. A. F. (2014)	2014	Brasil	Scielo
Makhamed, Y. M., & Bendassolli, P. F. (2017)	2017	Brasil	Scielo
Duarte, T., & Spudeit, D. (2018)	2018	Brasil	Scielo
Costa, C. F. S. M. G. (2019)	2019	Brasil	Scielo
Machado, P. G. B., Porto-Martins, P. C., Vosgerau, D. S. R., & Viacava, J. J. C. (2022)	2022	Brasil	Scielo
Ribeiro, L. L., & Silva, R. M. (2022)	2022	Brasil	Scielo
Fernandes, M. Â. S., Rodrigues, R. C., & Antunes, A. M. S. (2023)	2023	Brasil	Scielo
Frota, R., Deus, E. P., Almeida, V., & Casotti, L. M. (2023)	2023	Brasil	Scielo
Lehmen, L. M., Petrini, M., & Silva, J. V. S. (2023)	2023	Brasil	Scielo
Lima, M. A. M., Simões, L. R. D., & Silva, F. L. L. (2023)	2023	Brasil	Scielo
Melo, F. L. N. B., Soares, A. M. J., Sampaio, L. M. B., & Lima-de-Oliveira, R. (2023)	2023	Brasil	Scielo
Soares, T. L. S., & Mazzarino, J. M. (2023)	2023	Brasil	Scielo
Medeiros, L., & Campos de Leta, J. (2024)	2024	Brasil	Scielo
Shinohara, E. E., Nassif, V. M. J., & Paiva, L. E. B. (2024)	2024	Brasil	Scielo

Fonte: Elaborado pela autora

2. Classificação dos Artigos

O mesmo processo de classificação de artigos por abordagem metodológica foi realizado nesta etapa, ou seja, foram utilizadas classificações referente a abordagens metodológicas. Os artigos que avaliaram o contexto brasileiro utilizaram as seguintes abordagens metodológicas: quantitativa, qualitativa, teórica e mista, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Abordagem Metodológica dos estudos no contexto brasileiro

Abordagem Metodológica	Quantidade de Artigos
Mista	2
Qualitativa	8
Quantitativa	4
Teórica	1
Total Geral	15

Fonte: Elaborado pela autora

3. Descrição dos Artigos Conforme a Abordagem Metodológica

Os estudos qualitativos analisados exploram diferentes contextos, como programas de qualificação profissional, formação docente e empreendedorismo social. As pesquisas discutem a atuação de diversas instituições na oferta de capacitações, as mudanças nos modelos educacionais e os desafios enfrentados por negócios sociais. Além disso, destacam

como diferentes iniciativas de formação impactam o desenvolvimento de competências e a inclusão de grupos específicos no mercado de trabalho. No campo teórico, a análise se concentra nas transformações das universidades públicas brasileiras sob políticas neoliberais, examinando como essas mudanças influenciam a estrutura institucional, o acesso à educação e a relação entre ensino superior e mercado. O estudo discute ainda os impactos dessas políticas na promoção da inovação e na forma como as universidades se inserem nos processos produtivos do conhecimento.

Os estudos quantitativos analisados exploraram diferentes aspectos da educação e do treinamento em empreendedorismo, com ênfase na validação de instrumentos e no impacto de intervenções em diversas populações. Um dos trabalhos avaliou a eficácia de programas de educação empreendedora em alterar o perfil empreendedor de estudantes universitários (E. Rocha & Freitas, 2014). Outra pesquisa validou um inventário de competências empreendedoras adaptado ao contexto brasileiro, aplicando análises fatoriais exploratórias e confirmatórias a uma amostra de empresários juniores (Makhamed & Bendassolli, 2017).

Além disso, algumas pesquisas exploraram a relação entre a educação empreendedora e variáveis como engajamento acadêmico e potencial empreendedor. Um dos estudos analisou dados coletados por meio de questionários padronizados com estudantes universitários, identificando uma associação positiva entre a participação em programas de empreendedorismo e maiores níveis de envolvimento acadêmico e intenção de empreender (Machado, Porto-Martins, Vosgerau, & Viacava, 2022). Outra pesquisa investigou o impacto da gamificação no ensino de empreendedorismo, avaliando uma simulação de negócios aplicada em um curso técnico. Os resultados indicaram que a gamificação contribuiu significativamente para o aumento da intenção empreendedora dos participantes, sugerindo que metodologias inovadoras podem aprimorar o aprendizado e a motivação dos estudantes (de Melo, Soares, Sampaio, & Lima-De-oliveira, 2023).

Os estudos de abordagem mista, por sua vez, buscaram integrar métodos qualitativos e quantitativos para aprofundar a compreensão sobre inovação e empreendedorismo. Uma das pesquisas analisou práticas inovadoras no ambiente escolar, examinando o papel das bibliotecas públicas e privadas na promoção do empreendedorismo cultural. Os achados destacam que, apesar dos esforços para transformar práticas educacionais, essas iniciativas ainda enfrentam barreiras institucionais e culturais, demandando maior engajamento dos profissionais das bibliotecas públicas e privadas (Duarte & Spudeit, 2018). Outro estudo

explorou a formação de mestres e doutores na área de Ciências Biológicas, investigando sua preparação para atuar em inovação. Combinando dados sobre a estrutura curricular dos programas de pós-graduação e relatos de egressos, a pesquisa apontou a escassez de atividades voltadas ao desenvolvimento de competências empreendedoras e inovadoras, evidenciando um desafio na formação desses profissionais (Medeiros & Leta, 2024).

A revisão sistemática conduzida sobre treinamento empresarial para microempreendedores no contexto brasileiro revelou avanços importantes em áreas como educação empreendedora, inovação e políticas institucionais. No entanto, constatou-se uma significativa lacuna na literatura acadêmica brasileira sobre a avaliação de treinamento empresarial, visto que nenhum dos artigos analisados dentro das *strings* de busca se dedicou diretamente à avaliação de impacto de treinamentos empresariais voltados para micro e pequenas empresas, o que chama a atenção, considerando o papel crucial desse segmento no desenvolvimento econômico e na geração de empregos no Brasil.

Embora os estudos analisados contribuam para o entendimento de diferentes aspectos relacionados ao empreendedorismo, como o impacto de metodologias educacionais, políticas públicas e práticas inovadoras, a falta de investigações sobre os resultados concretos de programas de treinamento empresarial voltados para micro e pequenos empreendedores limita a compreensão sobre sua efetividade e os benefícios que poderiam ser alcançados.

2.5 Síntese Teórica e Lacunas de Pesquisa

Os PTEs representam uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, especialmente em países em desenvolvimento e comunidades desfavorecidas. Esta revisão sistemática sintetizou evidências de diversos estudos, analisando como diferentes tipos de treinamento, características dos participantes, contextos de aplicação e variáveis de desempenho influenciam os resultados. Os achados fornecem subsídios valiosos para a formulação de programas mais eficazes e adaptados às necessidades dos empreendedores.

Os PTEs analisados apresentaram uma ampla variação em conteúdo e formato. Alguns estudos concentraram-se em habilidades técnicas, como marketing e gestão financeira (Germann et al., 2024), enquanto outros priorizaram intervenções voltadas para aspectos psicológicos, como iniciativa pessoal e mentalidade de crescimento (Campos et al., 2017; S.

Morris et al., 2023). Treinamentos que incluem elementos comportamentais têm se mostrado eficazes na promoção de comportamento empreendedor, especialmente em contextos onde barreiras culturais ou comportamentais prevalecem (Batista et al., 2022). No entanto, um estudo de Higuchi et al. (2019) destacou que treinamentos empresariais aliados a mentorias e consultorias individuais foram particularmente eficazes em termos de aplicação prática de habilidades e melhoria no desempenho organizacional.

O contexto sociocultural e econômico desempenha um papel central nos resultados dos programas de treinamento. Em países em desenvolvimento, como Tanzânia e Etiópia, o impacto dos treinamentos foi limitado devido a restrições de acesso a mercados e capital, mesmo quando os participantes adquiriram competências significativas (Bakhtiar et al., 2022; Bardasi, Gassier, Goldstein, & Holla, 2021). Em contraste, contextos mais favoráveis permitiram traduzir essas habilidades em melhorias substanciais no desempenho empresarial (Higuchi et al., 2019). Programas voltados para mulheres também apresentaram resultados expressivos, particularmente aqueles que incluíram suporte em redes sociais, autoestima e mentalidade empreendedora. Esses elementos contribuíram para avanços em práticas de gestão e ganhos financeiros (Batista et al., 2022; Buvinic et al., 2022). Entretanto, treinamentos exclusivamente voltados para a gestão de negócios mostraram-se menos eficazes em contextos onde barreiras estruturais persistem (Avdeenko et al., 2024).

A eficácia dos PTEs está fortemente associada ao suporte pós-treinamento. Mentorias e consultorias individualizadas foram identificadas como fatores críticos para garantir a aplicação das habilidades adquiridas (Brooks et al., 2018; Higuchi et al., 2019). Essas intervenções não apenas fornecem suporte técnico, mas também promovem confiança e resiliência nos participantes, ampliando os impactos positivos dos treinamentos. No entanto, as avaliações mostram que a efetividade dessas iniciativas varia consideravelmente, com alguns programas falhando em promover mudanças sustentáveis a longo prazo (Maldonado, 2024). Essa inconsistência reflete desafios persistentes na implementação dessas iniciativas, tornando necessário um aprofundamento teórico e empírico sobre os mecanismos que sustentam o sucesso do treinamento empresarial.

Embora os PTEs demonstrem potencial para aprimorar o desempenho das micro e pequenas empresas, as métricas de impacto, como lucro e receita, frequentemente apresentam resultados inconclusivos (McKenzie, 2021; Slade Shantz et al., 2018). Essa variabilidade levanta questionamentos sobre os determinantes do sucesso dessas iniciativas e os fatores que

influenciam sua eficácia em diferentes contextos. Ainda assim, os investimentos substanciais em capacitação empreendedora continuam sendo impulsionados por financiamentos públicos e institucionais, com apoio de organizações internacionais, como o Banco Mundial, a Organização Internacional do Trabalho e instituições de microfinanças, como o Grameen Bank. Diante desse cenário, a ausência de uma compreensão mais aprofundada sobre os fatores determinantes para a efetividade dos programas após a capacitação reforça a necessidade de investigações que articulem as dimensões teóricas e práticas da capacitação empreendedora.

Nesse sentido, a literatura recente tem destacado a importância da formulação de objetivos e metas pelos empreendedores como um fator central para a efetividade dos PTEs. Evidências empíricas sugerem que, quando os participantes iniciam os treinamentos com metas claras, específicas e desafiadoras, há maior engajamento com os conteúdos oferecidos e maior probabilidade de aplicação prática das ferramentas gerenciais aprendidas (Barrios et al., 2019). Esse efeito é particularmente relevante em países em desenvolvimento, onde barreiras estruturais e culturais frequentemente reduzem o impacto de abordagens generalistas. Programas que reconhecem as aspirações e limitações do público-alvo e oferecem suporte à definição de metas pessoais e realistas tendem a gerar efeitos mais consistentes na adoção de práticas de negócio e na melhoria de indicadores de desempenho (Barrios et al., 2019; Kamovich & Foss, 2017).

Em contrapartida, quando os participantes não possuem objetivos bem definidos ou os conteúdos não dialogam com suas expectativas e necessidades concretas, os resultados tendem a ser menos expressivos. Intervenções que priorizaram exclusivamente habilidades gerenciais básicas, sem considerar o contexto local e as metas individuais dos empreendedores, mostraram impactos limitados na continuidade dos negócios, especialmente em comunidades com baixa formalização e alto grau de vulnerabilidade (Avdeenko et al., 2024; Maldonado, 2024). Tais achados reforçam a necessidade de que os PTEs sejam concebidos não apenas como mecanismos de transmissão de conhecimento técnico, mas como ambientes que incentivem a construção de metas individuais, apoiem sua concretização e promovam suporte contínuo para a aplicação prática dos aprendizados.

Além das discussões consolidadas sobre metas, a literatura também contempla evidências relevantes sobre as influências de gênero e do estágio de maturidade do negócio na efetividade dos PTEs. Estudos mostram, por exemplo, que mulheres empreendedoras

enfrentam obstáculos adicionais relacionados à sobrecarga doméstica, desigualdade digital e menor acesso a redes de apoio, o que pode afetar seu engajamento e aproveitamento nos treinamentos (Batista et al., 2022; Buvinic et al., 2022). Da mesma forma, pesquisas indicam que empreendimentos em estágios mais avançados tendem a aplicar práticas gerenciais com maior intensidade, em comparação a negócios emergentes que ainda enfrentam desafios estruturais básicos (Campos et al., 2017; Germann et al., 2024). No entanto, há espaço para aprofundar analiticamente como essas variáveis operam como moderadoras dos efeitos dos treinamentos, especialmente quando integradas a modelos explicativos mais sensíveis ao contexto de vulnerabilidade.

Por outro lado, a dimensão digital permanece como um campo emergente de investigação, sobretudo após as transformações impostas pela pandemia da COVID-19. A rápida digitalização de programas de capacitação escancarou as limitações enfrentadas por microempreendedores em comunidades desfavorecidas, como conectividade precária, baixa familiaridade com ferramentas tecnológicas e letramento digital limitado. Tais fatores interferem diretamente na capacidade de absorção e implementação de práticas gerenciais contemporâneas, como marketing digital, controle de fluxo de caixa por aplicativos e uso estratégico das redes sociais. Essa temática ainda carece de aprofundamento teórico e empírico, exigindo abordagens que considerem os efeitos da exclusão digital na eficácia dos PTEs (Anderson et al., 2024; Pongeluppe, 2024).

2.6

Objetivos e Metas no Aprendizado de Práticas Gerenciais

A eficácia dos PTEs depende de diversos fatores, entre os quais a definição de metas claras e específicas pelos participantes tem se mostrado particularmente relevante para a adoção e retenção de práticas gerenciais (Barrios et al., 2019). A literatura aponta que a presença de metas bem formuladas atua como um mecanismo central de motivação, autorregulação e aprendizado, facilitando a internalização dos conteúdos abordados e a sua aplicação prática nos negócios. Segundo Locke & Latham (1991), metas são concebidas como mecanismos operacionais que regulam o comportamento e estruturam os esforços individuais, funcionando como marcos práticos e mensuráveis rumo ao alcance de objetivos mais amplos. Esses marcos, ao fornecerem direcionamento, critério de avaliação de progresso e engajamento contínuo, são essenciais para transformar a intenção em ação, especialmente em contextos de capacitação gerencial.

Em contextos marcados por vulnerabilidades, como as comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro, a formulação e o comprometimento com metas se tornam ainda mais desafiadores. Esses territórios, historicamente caracterizados por estigmatização, violência e precariedade de infraestrutura (Pongeluppe, 2024; Williamson, 2017), configuram um ambiente complexo que afeta profundamente tanto a percepção dos microempreendedores quanto sua capacidade de engajamento com os treinamentos oferecidos. Estudos mostram que esses empreendedores enfrentam barreiras estruturais e psicológicas relevantes, incluindo discriminação, baixa escolaridade e dificuldades de acesso a recursos essenciais ao desenvolvimento empresarial (Basile, 2023; Håndlykken-Luz, 2020). Além disso, o estigma social associado às comunidades periféricas compromete as oportunidades de crescimento econômico e de integração em redes formais de mercado e apoio institucional (Pongeluppe, 2022).

Nesse contexto, compreender como os microempreendedores estabelecem suas metas e como essas metas influenciam o aproveitamento dos PTEs é essencial para aprimorar o desenho e a efetividade dessas intervenções.

2.6.1

Objetivos e metas nos Programas de Treinamento Empresarial

A eficácia dos PTEs, particularmente em contextos de alta vulnerabilidade socioeconômica, vai além da transferência de conhecimento técnico ou gerencial. Uma compreensão mais profunda dos mecanismos psicológicos que impulsionam a aprendizagem, a motivação e a aplicação sustentada de novas práticas é fundamental. Neste sentido, a Teoria do Estabelecimento de Metas (*Goal Setting Theory - GST*), consolidada por Locke e Latham (1991), oferece ferramentas para analisar como a definição de objetivos claros e desafiadores por parte dos microempreendedores pode ser um motor central para o sucesso das intervenções de treinamento.

A GST postula que o comportamento humano consciente é inerentemente proposital e regulado por objetivos individuais. Metas funcionam como reguladores diretos da ação, influenciando o desempenho através de quatro mecanismos principais: (1) direcionam a atenção e o esforço para atividades relevantes à meta; (2) mobilizam energia em proporção à dificuldade da meta; (3) aumentam a persistência ao longo do tempo; e (4) motivam a descoberta e o uso de estratégias relevantes para a tarefa (Locke & Latham, 1991). Dois

atributos cruciais das metas, são a especificidade e a dificuldade. Metas específicas e desafiadoras levam a um desempenho superior em comparação com metas vagas, inexistentes ou fáceis, desde que o indivíduo possua a capacidade necessária e esteja comprometido com a meta (Locke & Latham, 1991).

No contexto dos PTEs para microempreendedores em comunidades desfavorecidas, a aplicação dos princípios da GST é particularmente pertinente. A clareza proporcionada por metas específicas reduz a ambiguidade sobre o que constitui a aplicação bem-sucedida das práticas ensinadas (por exemplo, implementar um sistema de registro de fluxo de caixa versus simplesmente "melhorar as finanças"). Isso é crucial em ambientes onde os empreendedores podem ter níveis variados de alfabetização financeira ou gerencial. Metas específicas fornecem um padrão claro para autoavaliação e feedback, elementos essenciais para a aprendizagem e a auto-regulação (Locke & Latham, 1991). A dificuldade da meta, por sua vez, estimula um maior nível de esforço e persistência, incentivando os empreendedores a aplicarem de forma mais rigorosa os conhecimentos adquiridos.

A definição de metas claras podem ser particularmente impactantes dadas as condições adversas enfrentadas por estes empreendedores. O cenário das comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro, marcado por estigmatização, violência e infraestrutura precária (Pongeluppe, 2024; Williamson, 2017), cria um ambiente de incerteza e pode fomentar um foco em estratégias de sobrevivência de curto prazo (Pongeluppe, 2022; Basile, 2023). O estabelecimento de metas específicas e desafiadoras, mas alcançáveis, pode ajudar os empreendedores a manterem o foco em objetivos de médio e longo prazo, a estruturarem suas ações e a manterem a motivação mesmo diante das adversidades. A GST sugere que metas bem definidas funcionam como um mecanismo de auto-regulação que pode ajudar a navegar a complexidade e a superar barreiras psicológicas associadas ao contexto (Locke & Latham, 1991).

Assim, o papel dos objetivos no âmbito dos PTEs sob a ótica da GST implica numa ênfase na capacitação dos empreendedores para estabelecerem e perseguirem metas eficazes. Isso não significa ignorar as necessidades e aspirações dos participantes, mas sim utilizar os princípios da GST para ajudá-los a traduzir essas aspirações em objetivos específicos, relevantes e com prazo definido, relacionados às práticas de negócio ensinadas. O papel dos provedores de PTE, portanto, evolui para o de facilitadores do processo de estabelecimento de metas, ajudando os empreendedores a formular objetivos que sejam desafiadores, mas

realistas dentro de seu contexto, e a desenvolverem o comprometimento e as estratégias necessárias para alcançá-los (Barrios et al., 2019; Kamovich & Foss, 2017). Ao focar na importância de metas claras, específicas e desafiadoras, e nos mecanismos através dos quais elas influenciam a ação, é possível desenhar intervenções mais eficazes que não apenas transmitam conhecimento, mas que fundamentalmente capacitem os microempreendedores a persistirem diante dos desafios contextuais e a aplicarem de forma mais efetiva as práticas aprendidas (Barrios et al., 2019).

2.6.2

Desafios Contextuais nos Objetivos e Metas

A definição de objetivos e metas pelos microempreendedores ao iniciar um PTE é condicionada pelo contexto em que esses indivíduos estão inseridos. Em comunidades desfavorecidas, como aquelas situadas em regiões periféricas do Rio de Janeiro, fatores estruturais, sociais e psicológicos atuam de maneira significativa sobre a forma como os participantes formulam suas metas, influenciando suas expectativas, prioridades e o grau de comprometimento com mudanças gerenciais.

Esses desafios contextuais incluem desde limitações materiais — como infraestrutura inadequada, baixa escolaridade e restrito acesso a serviços financeiros — até barreiras como o estigma social associado às favelas, que afeta a autoestima, o senso de agência e a percepção de viabilidade de metas de médio e longo prazo (Basile, 2023; Pongeluppe, 2022). Para muitos microempreendedores, essas condições tornam difícil a formulação de metas desafiadoras, levando a objetivos vagos, defensivos ou centrados na sobrevivência imediata (Håndlykken-Luz, 2020; Pongeluppe, 2022).

A violência urbana e a instabilidade cotidiana também interferem na capacidade de planejamento futuro, afetando diretamente a motivação para estabelecer metas que envolvam mudanças estruturais no negócio (Basile, 2023). Em um ambiente onde o foco é muitas vezes voltado à resolução de demandas urgentes, a definição de metas específicas e progressivas — como controle de fluxo de caixa ou ampliação de canais de venda— pode parecer distante ou inviável no momento inicial do treinamento.

Essas condições destacam a importância de compreender a definição de metas pelos participantes não apenas como um ato racional ou técnico, mas como um processo profundamente contextualizado. A GST demonstra que metas claras e desafiadoras impulsionam o desempenho, mas também reconhece que a motivação para defini-las está

ligada à percepção de capacidade e relevância. Em contextos adversos, essa percepção pode estar comprometida desde o início, o que exige dos PTEs estratégias específicas de apoio para que os empreendedores consigam formular metas coerentes com suas realidades, mas orientadas para o crescimento (Barrios et al., 2019).

Dessa forma, os PTEs devem considerar os obstáculos enfrentados pelos participantes já na etapa de entrada do programa, oferecendo espaços de escuta, diagnóstico e orientação que ajudem os empreendedores a transformar aspirações em metas concretas. A literatura mostra que a criação de um ambiente de acolhimento, aliado a processos como mentorias personalizadas e feedbacks construtivos, pode contribuir para o fortalecimento da autoeficácia e para a construção de metas mais ambiciosas e orientadas à transformação do negócio (Barrios et al., 2019; Kamovich & Foss, 2017).

Assim, compreender como os desafios contextuais moldam a definição inicial de metas nos PTEs permite não apenas desenhar intervenções mais sensíveis às realidades dos empreendedores, mas também potencializar os efeitos do treinamento. Ao apoiar a formulação de metas que sejam ao mesmo tempo realistas e transformadoras, os programas ampliam sua capacidade de promover aprendizado, retenção de práticas e inclusão produtiva, mesmo em contextos marcados por exclusão estrutural.

2.7

Hipóteses do Estudo

A seguir, são apresentadas as hipóteses de pesquisa formuladas com base no referencial teórico e na revisão da literatura realizada. Essas hipóteses refletem as principais relações investigadas neste estudo, orientando a análise dos dados e a interpretação dos resultados. Elas buscam explorar os impactos dos PTEs na adoção de práticas empresariais e no desempenho dos negócios, bem como o papel do alinhamento de objetivos entre os microempreendedores e os programas na eficácia dessas intervenções.

2.7.1

Habilidades Gerenciais

Estudos que examinam PTEs, como Bruhn & Zia (2013); Karlan & Valdivia (2011); Lafortune, Riutort, & Tessada (2018) e Calderon, Cunha, & de Diorgi (2020), concentram-se amplamente no desenvolvimento de habilidades gerenciais. Essas habilidades abrangem áreas cruciais como finanças, marketing e contabilidade, sendo frequentemente avaliadas em

termos de seus impactos na adoção de práticas de negócio antes e após a intervenção. A análise do desempenho empresarial nos estudos inclui indicadores como lucros, receitas, vendas e sobrevivência do negócio (Berge et al., 2015; Bruhn & Zia, 2013; Dimitriadis & Koning, 2022a). Programas que envolvem microcrédito também destacam o pagamento de empréstimos e a poupança como métricas importantes (Agbeko et al., 2017; Batista et al., 2022; Dalla Pellegrina et al., 2021).

Entre os estudos empíricos que mensuram o impacto dos PTEs, observa-se uma diversidade de resultados. No curto prazo, com horizonte de até um ano, Martínez, Puentes, & Ruiz-Tagle (2018) observaram um aumento significativo no autoemprego e na renda após a intervenção do *Micro-entrepreneurship Support Program* (MESP). Bardasi, Gassier, Goldstein, & Holla (2021) observaram impactos positivos na adoção de práticas de negócio dois anos após o treinamento e de Mel, McKenzie, & Woodruff (2014) encontraram efeitos positivos na adoção de práticas de marketing, controle de estoque, manutenção de registros e planejamento financeiro após dois anos de treinamento. Estudos como os de Calderon et al. (2020) e McKenzie & Puerto (2021), também evidenciaram efeitos positivos na adoção de práticas de negócio e no desempenho empresarial, com métricas como vendas, lucros, número de clientes e sobrevivência do negócio.

Por outro lado, algumas avaliações de PTEs revelaram resultados não significativos ou mesmo negativos. Fiala (2018) não encontrou efeitos significativos no desempenho de empresas lideradas por mulheres. De forma semelhante, Bardasi et al. (2021), estacaram que o treinamento básico, sem o componente de mentoria, não resultou em impactos significativos na adoção de práticas de negócio. Estudos como os de Drexler, Fischer, & Schoar (2014) e Cole, Joshi, & Schoar (2021) reforçaram a falta de impactos significativos no desempenho empresarial após intervenções em alguns contextos.

A literatura apresenta diferentes perspectivas sobre como os PTEs influenciam a adoção de práticas de negócio, especialmente nas áreas de marketing, compras, controle de estoque, manutenção do fluxo de caixa e planejamento financeiro (Mckenzie & Woodruff, 2017). Programas focados em treinamentos financeiros (Calderon et al., 2020; Dean Karlan & Valdivia, 2011), marketing (Anderson et al., 2021), iniciativa pessoal (Campos et al., 2017), e métodos simplificados de gestão (*rule-of-thumb*) (Drexler et al., 2014), demonstraram resultados variados, com implicações teóricas importantes sobre os fatores que afetam a efetividade desses programas.

Empreendedores em comunidades desfavorecidas enfrentam barreiras significativas relacionadas à escassez de capital gerencial, o que dificulta a sustentação e a expansão dos negócios. Essa realidade é ainda mais crítica para microempresas lideradas por mulheres, que lidam com restrições adicionais, como evidenciado nos trabalhos de Fiala (2018) e Bardasi et al. (2021). Nesse contexto, os PTEs emergem como instrumentos essenciais para reduzir essas lacunas, promovendo práticas de negócio eficazes e incentivando a adoção de estratégias eficientes de administração (McKenzie, 2021).

Portanto, com base nessas evidências e na importância dos programas de capacitação, propomos as seguintes hipóteses:

H1: O treinamento empresarial impacta positivamente as práticas de negócio.

H1a: O treinamento empresarial impacta positivamente as práticas de negócio em Marketing.

H1b: O treinamento empresarial impacta positivamente as práticas de negócio em Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa.

H1c: O treinamento empresarial impacta positivamente as práticas de negócio em Planejamento Financeiro.

O aprimoramento das práticas de negócio pode resultar em impactos positivos na produtividade, vendas, retenção de clientes, capital empregado nos negócios e quantidade de mão de obra necessária para mantê-los. Portanto, práticas de negócio desempenham um papel crucial no sucesso das empresas e influenciam diretamente seu desempenho (Bruhn, Karlan, & Schoar, 2010a; McKenzie & Woodruff, 2017). Como demonstrado em alguns estudos experimentais, a implementação de práticas de negócio ensinadas nos treinamentos resulta em impactos positivos e estatisticamente significativos no desempenho empresarial (Bruhn & Zia, 2013; Dalton et al., 2021; Dammert & Nansamba, 2019).

Bruhn & Zia (2013) alisaram um programa de treinamento empresarial e alfabetização financeira na Bósnia e Herzegovina, observando melhorias significativas nas práticas empresariais, investimentos e condições de empréstimos para empresas sobreviventes. Negócios liderados por mulheres destacaram-se em desempenho e vendas.

Em um estudo mais recente, McKenzie & Puerto (2021) avaliaram o impacto de um programa de treinamento empresarial para microempresárias no Quênia. Eles identificaram que o treinamento empresarial ajudou a aumentar as vendas (+18%), os lucros (+15%) e a

probabilidade de sobrevivência das empresas treinadas (+3%). Esses resultados destacam que os PTEs podem impulsionar o crescimento dos negócios.

Anderson et al. (2021) conduziram um experimento de campo em Uganda, fornecendo orientação especializada de marketing para empreendedores. A intervenção resultou em um aumento médio de 51,7% nas vendas mensais e 35,8% nos lucros mensais, além de impulsionar a diferenciação de produtos. Profissionais de marketing focaram principalmente na diferenciação de produtos e na criação de produtos premium, levando a aumentos significativos nos preços médios por unidade (+58,2%) e na margem de contribuição (+75,2%).

Portanto, os programas de treinamento devem ser adaptados ao perfil dos empreendedores e ao contexto em que operam. A adoção de práticas de negócio desempenha um papel crucial no desempenho dos negócios, como destacado por Bruhn et al. (2010) e McKenzie & Woodruff (2017). No presente estudo, o desempenho do negócio foi medido pelo faturamento. Com base nesses argumentos, propomos a seguinte hipótese:

H2: A melhora de práticas de negócio tem impacto positivo sobre o faturamento do negócio.

2.7.2

Objetivos e Metas na Adoção de Práticas de Negócio

A formulação prévia de metas claras e específicas pelos participantes de PTEs tem se consolidado como um elemento estratégico na efetividade dessas intervenções, especialmente quando se trata da internalização e aplicação prática de conteúdos voltados à gestão de micro e pequenos negócios (Barrios et al., 2019). Os PTEs têm como proposta central o fortalecimento das capacidades gerenciais dos microempreendedores, especialmente aqueles em contextos de vulnerabilidade, por meio, por exemplo, do ensino de práticas como controle de custos, planejamento financeiro, gestão de estoque e marketing digital (McKenzie & Puerto, 2021).

No entanto, a efetividade dessas práticas está fortemente condicionada à predisposição individual dos participantes em definir e perseguir metas associadas aos conteúdos abordados. A literatura indica que a presença de metas previamente formuladas — como aumentar a lucratividade, formalizar o negócio ou ampliar a base de clientes — funciona

como um mecanismo orientador que estrutura o processo de aprendizagem e potencializa a aplicação do que foi ensinado (Barrios et al., 2019; Kamovich & Foss, 2017).

De acordo com a GST, metas específicas e desafiadoras têm maior probabilidade de gerar altos níveis de desempenho em comparação com metas vagas ou inexistentes. Isso ocorre porque as metas operam como reguladores da ação, promovendo foco, esforço, persistência e uso estratégico de conhecimentos e habilidades. Essas funções regulatórias são ainda mais importantes em contextos adversos, como os enfrentados por microempreendedores de comunidades desfavorecidas, onde a escassez de recursos, a instabilidade e a exclusão institucional dificultam o planejamento de médio e longo prazo (Håndlykken-Luz, 2020; Pongeluppe, 2024).

Nesse cenário, a definição de metas individuais pode atuar como âncora motivacional. Pongeluppe (2022) argumenta que empreendedores em condições adversas tendem a adotar estratégias de curto prazo voltadas à sobrevivência. No entanto, ao definirem metas específicas no início do treinamento, esses empreendedores são incentivados a estruturar melhor seus esforços, identificar prioridades e persistir mesmo diante de dificuldades. Essas metas pessoais funcionam como catalisadores que reorientam as ações para práticas de negócio sustentáveis e compatíveis com os conteúdos do PTE.

Além disso, há evidências empíricas de que treinamentos que promovem a formulação de metas — como o aumento de vendas, a melhoria do controle financeiro ou a formalização do negócio — apresentam maiores taxas de adoção das práticas ensinadas (Barrios et al., 2019). Esses efeitos são mediados por mecanismos cognitivos e emocionais, como o aumento da confiança na própria capacidade e a clareza em relação aos resultados esperados (Barrios et al., 2019). Assim, metas específicas não apenas orientam o comportamento, mas também facilitam a autoavaliação contínua ao longo do treinamento.

Com base nessas evidências teóricas e empíricas, propõe-se a seguinte hipótese de moderação:

H3: A existência de metas específicas formuladas pelos participantes modera positivamente a relação entre o treinamento e a adoção de práticas de negócio.

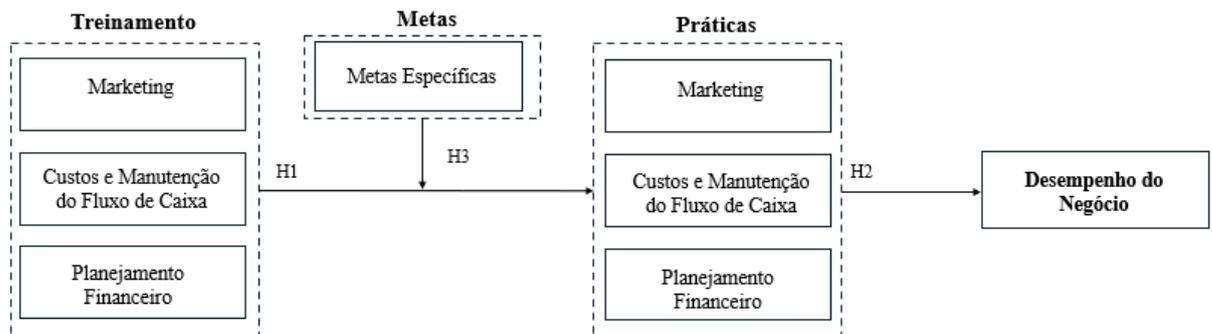
Essa hipótese parte do pressuposto de que o impacto do treinamento será mais pronunciado entre participantes que iniciam o programa com metas claras relacionadas às dimensões temáticas abordadas. Em termos conceituais, ela se fundamenta na premissa de

que metas bem estruturadas aumentam a probabilidade de absorção e aplicação das práticas gerenciais, ao criar uma conexão direta entre intenção, ação e resultado.

2.8 Modelo do Estudo

Com base na revisão de literatura apresentada e nas hipóteses propostas, o modelo conceitual do estudo é ilustrado na figura 2 a seguir.

Figura 2- Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

3 Metodologia

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para conduzir a pesquisa. Primeiramente, descreve-se o cenário das comunidades desfavorecidas no Rio de Janeiro, destacando os desafios enfrentados pelos microempreendedores. Em seguida, são detalhados o instrumento de coleta de dados, os questionários aplicados e o pré-teste realizado. Posteriormente, é descrito o delineamento do estudo, incluindo a seleção da amostra e o funcionamento do programa de treinamento empresarial. Na sequência, são apresentadas a timeline da pesquisa, a operacionalização das variáveis e os métodos de análise de dados utilizados para testar as hipóteses. Por fim, são discutidos os procedimentos adotados para garantir a qualidade da pesquisa, incluindo a verificação de viés de resposta.

3.1 O Cenário das Comunidades Desfavorecidas no Rio de Janeiro

As comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro são caracterizadas por um conjunto complexo de desafios estruturais, sociais e econômicos que moldam profundamente as condições de vida e as oportunidades dos microempreendedores que atuam nesses territórios. Historicamente negligenciadas pelas políticas públicas, as comunidades desfavorecidas enfrentam problemas como infraestrutura inadequada, exclusão econômica e estigmatização social, criando um ambiente adverso para o desenvolvimento de pequenos negócios (Pongeluppe, 2024). Essa negligência estatal manifesta-se na falta de acesso regular a serviços essenciais, como água potável, saneamento básico e transporte público eficiente, limitando severamente a produtividade e a escalabilidade dos negócios locais (Williamson, 2017).

Um dos principais desafios enfrentados pelos microempreendedores é a violência urbana, que não apenas afeta a segurança física, mas também cria barreiras psicológicas e logísticas para a expansão dos negócios. O controle territorial por facções criminosas ou milícias muitas vezes impõe custos adicionais, como extorsões e restrições de mobilidade, que comprometem ainda mais o crescimento empresarial (Håndlykken-Luz, 2020). Além disso, o estigma associado às comunidades desfavorecidas prejudica a formação de redes de apoio e a inclusão

desses empreendedores em mercados formais, perpetuando um ciclo de exclusão econômica e social (Pongeluppe, 2022).

Outro aspecto relevante é a baixa escolaridade e a limitada alfabetização financeira dos empreendedores. Esses fatores restringem sua capacidade de adotar práticas de negócio mais sofisticadas e de acessar financiamentos formais, obrigando-os a operar em contextos informais com recursos escassos (Grigorescu, 2016). A carência de infraestrutura tecnológica e de conexão digital também dificulta a integração desses negócios à economia digital, limitando sua capacidade de competir em mercados mais amplos (McKenzie, 2021). Apesar dessas limitações, dados do relatório do Sebrae e da Fundação Getulio Vargas (FGV) indicam um avanço relevante na adoção de canais digitais por microempreendedores do Estado do Rio de Janeiro, incluindo aqueles residentes em comunidades desfavorecidas: entre abril e maio de 2020, cerca de 71% dos pequenos negócios já utilizavam redes sociais, aplicativos ou a internet como canal de vendas. Esse movimento de digitalização reflete um esforço adaptativo frente às restrições impostas pela pandemia e à necessidade de ampliar o alcance comercial em contextos adversos. No entanto, o uso dessas ferramentas ainda é desigual: muitos empreendedores enfrentam dificuldades relacionadas ao acesso à internet de qualidade, familiaridade com as plataformas digitais e à aplicação estratégica das ferramentas disponíveis (Sebrae & FGV, 2021).

Esses desafios estruturais e sociais influenciam profundamente o comportamento dos microempreendedores, que frequentemente priorizam estratégias de sobrevivência em detrimento de inovações ou planos de longo prazo (Basile, 2023). Essa mentalidade é amplificada pelas pressões diárias de gerir um negócio em condições adversas, onde os riscos associados a investimentos em inovação são percebidos como elevados e, muitas vezes, inviáveis (Barrios et al., 2019). Além disso, a ausência de redes de apoio e mentorias formais aumenta o isolamento dos empreendedores, dificultando o acesso a informações e recursos que poderiam impulsionar seus negócios (Kamovich & Foss, 2017).

Portanto, o cenário das comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro representa uma confluência de barreiras estruturais, sociais e psicológicas que dificultam o desenvolvimento dos microempreendedores. Essas barreiras, que incluem desde a exclusão econômica até a estigmatização social e a violência urbana, criam um ambiente desafiador que exige soluções integradas e sensíveis às especificidades locais. Nesse contexto, os PTEs emergem como uma intervenção fundamental para capacitar esses empreendedores, não apenas com competências

técnicas, mas também promovendo o fortalecimento de habilidades interpessoais e o desenvolvimento de redes de apoio que possam mitigar o isolamento estrutural (Pongeluppe, 2022; Williamson, 2017).

Para que os PTEs sejam eficazes, é crucial que eles sejam desenhados de maneira holística, reconhecendo a intersecção entre os desafios individuais e coletivos enfrentados pelos microempreendedores nas comunidades desfavorecidas. Isso inclui a integração de abordagens personalizadas, como mentorias que considerem as condições de vulnerabilidade dos participantes, e o alinhamento de conteúdos que reflitam as demandas específicas do ambiente em que esses negócios operam. Além disso, o impacto desses programas depende de sua capacidade de abordar tanto os fatores práticos, como acesso a recursos financeiros e gestão de negócios, quanto os elementos mais subjetivos, como a construção de confiança e a motivação para a permanência e crescimento no mercado formal (Bruhn et al., 2010b; Mckenzie & Woodruff, 2017).

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O presente estudo utilizou questionários já validados em estudos anteriores como instrumento de coleta de dados. A aplicação de questionários exige importantes cuidados, incluindo: “constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário” (Gil, 2019, p.121). Por isso, foi realizado um levantamento de literatura sobre os temas de empreendedorismo, habilidades gerenciais e treinamento empresarial, buscando estudos relevantes de avaliação de impacto e questionários utilizados em programas de treinamento empresarial.

Os questionários foram desenvolvidos para serem aplicados em dois momentos distintos: antes do início do treinamento, denominado questionário inicial (QI), e um ano após o término do treinamento, denominado questionário final (QF). O QI foi projetado para coletar informações sociodemográficas e avaliar as habilidades gerenciais dos participantes, totalizando 49 questões, divididas entre tópicos sobre o perfil sociodemográfico e as habilidades gerenciais, incluindo uma questão específica sobre os objetivos dos participantes ao ingressarem no programa (Anexo 1). Já o QF, composto por 39 questões, incluiu, além das informações sobre habilidades gerenciais e sociodemográficas, um tópico adicional para capturar a percepção dos participantes sobre o programa de treinamento, totalizando três

tópicos principais: percepção do programa, perfil sociodemográfico e habilidades de negócio (Anexo 2). Os objetivos detalhados de cada questionário são apresentados no quadro 9.

Para medir habilidades gerenciais, foi utilizado o questionário validado por McKenzie & Woodruff (2017). Este instrumento avalia competências em áreas como marketing, compras e controle de estoque, custos, manutenção de fluxo de caixa e planejamento financeiro. O questionário original é composto por 26 questões e foi aplicado em mais de 10 mil micro e pequenos negócios localizados em Bangladesh, Chile, Gana, Quênia, Nigéria e Sri Lanka, entre 2008 e 2014. No contexto do programa de treinamento avaliado, o módulo de finanças abordou conceitos de gestão financeira, incluindo gerenciamento de compras e estoques, mas sem um aprofundamento específico em práticas detalhadas de controle de estoque. Dado que esse tópico não foi tratado de forma explícita e aprofundada durante o treinamento, ele não foi incluído na avaliação deste estudo. Dessa forma, o questionário utilizado na pesquisa contou com 19 questões, mantendo o foco nos demais aspectos gerenciais contemplados no programa.

Como o questionário de habilidades e práticas de negócio é proveniente de um estudo internacional, foi necessária a tradução para o português. O processo de tradução foi realizado pela pesquisadora principal do estudo e revisado por duas professoras doutoras com ampla experiência em pesquisas quantitativas, sendo uma delas especialista em empreendedorismo em comunidades desfavorecidas. As revisões feitas pelas professoras doutoras foram realizadas informalmente, por e-mail e em reuniões presenciais, e focaram na adequação da redação para garantir clareza, simplicidade e acessibilidade ao público-alvo do estudo.

Após incorporar as sugestões e realizar as modificações necessárias, o questionário foi aprovado pelas professoras doutoras para ser utilizado no pré-teste.

Quadro 9 - Síntese dos Questionários

Questionário	QI	QF	Objetivo
Percepção do PTE		3 questões	Capacidades que o empreendedor adquiriu durante o programa e capacidades que ainda identifica como áreas a serem aprimoradas.
Questionário Sociodemográfico	23 questões	10 questões	Inclui informações sobre os objetivos dos participantes, bem como dados gerais relacionados ao capital humano (motivação empreendedora, experiência e escolaridade), ao capital social (número de filhos e envolvimento familiar no negócio) e ao negócio (faturamento, perspectivas de

			crescimento e geração de emprego)
Questionário de Habilidades	19 questões	19 questões	Medir as habilidades gerenciais dos empreendedores relacionadas às práticas de negócios, incluindo marketing, gestão de custos e manutenção do fluxo de caixa e planejamento financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora

3.2.1 Pré-Teste

Após a redação do questionário, é essencial testá-lo para identificar possíveis falhas. De acordo com Marconi & Lakatos (2003, p.203), essas falhas podem incluir: “inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc.”. Para garantir a qualidade do instrumento, foram realizadas três aplicações de pré-teste nos postos de atendimento do PTE entre novembro e dezembro de 2019.

Conforme ressaltam Marconi & Lakatos (2003, p.203), o pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, permitindo aprimorar o instrumento e aumentar sua validade. Os autores destacam três elementos fundamentais que devem ser verificados no pré-teste de um questionário:

- **Fidedignidade:** os resultados obtidos devem ser consistentes, independentemente de quem aplique o questionário.
- **Validade:** os dados coletados devem ser relevantes e úteis para os objetivos da pesquisa.
- **Operatividade:** o questionário deve possuir vocabulário acessível e significado claro.

Para o pré-teste, duas aplicações foram realizadas na comunidade da Rocinha localizada no Rio de Janeiro, e uma aplicação foi realizada na comunidade de Rio das Pedras também localizada na cidade do Rio de Janeiro, totalizando 28 respondentes. Durante essas etapas, foi utilizada a técnica de observação de campo, que permite ao pesquisador analisar o ambiente natural em que ocorrerá a pesquisa. Segundo Cozby (2003, p.125), a observação de campo possibilita observar o comportamento dos participantes e identificar fatores contextuais que podem influenciar a pesquisa.

A partir dessas observações, foi possível identificar a postura dos microempreendedores ao responderem o questionário, os horários de maior fluxo de atendimento, dificuldades de compreensão em algumas questões e uniformidade nas respostas. Essa uniformidade indicou a presença de uma possível conveniência social, ou seja, respostas influenciadas pelo desejo de agradar ou atender expectativas percebidas.

Na primeira aplicação realizada na Rocinha, com seis respondentes, foram detectadas questões que necessitavam ajustes na redação para melhorar o entendimento dos participantes. Na segunda aplicação, também na Rocinha, com 12 respondentes, e na terceira aplicação, realizada em Rio das Pedras, com 10 respondentes, foi observado que as alterações realizadas facilitaram significativamente a compreensão dos respondentes.

Além disso, as pesquisadoras ministraram um treinamento específico aos consultores do programa responsáveis pela aplicação dos questionários, que ocorre durante o primeiro dia de consultoria individual. Esse treinamento abordou detalhadamente cada questão do instrumento, orientou sobre boas práticas de coleta de dados e reforçou a importância de uma coleta precisa e de alta qualidade. Essa preparação contribuiu para que o processo de coleta fosse conduzido de maneira padronizada e eficiente, alinhada aos objetivos da pesquisa.

3.2.2 **Questões Éticas**

Para atender à Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) – e assegurar a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes, bem como garantir a participação voluntária na resposta aos questionários, foi exigida a concordância do empreendedor com a Declaração de Consentimento Livre e Esclarecido, disponível no Apêndice B.

Adicionalmente, o PTE adotou medidas para proteger a privacidade dos participantes, criando códigos de identificação que substituíram dados pessoais nas planilhas fornecidas à pesquisadora. Dessa forma, informações sensíveis, como nome completo e número do CNPJ, foram omitidas, garantindo a anonimidade dos dados e o cumprimento das normas legais.

3.3 **Design do Estudo**

Em relação ao design de pesquisa adotado, ele se classifica como um quase-experimento de campo. A pesquisa experimental em contextos empresariais tem como

objetivo estabelecer relações causais através da manipulação de uma ou mais variáveis e da observação dos efeitos resultantes em determinadas variáveis de resposta. Esse método é essencial para avaliar o impacto efetivo de alterações nas práticas empresariais. No caso específico deste estudo, restrições legais associadas ao PTE em análise impediram a implementação de uma randomização completa, isto é, a distribuição aleatória dos participantes pelos diferentes grupos de tratamento. Portanto, utilizou-se um design quase-experimental para conduzir a investigação dos efeitos causais pretendidos (Bryman & Bell, 2011).

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 dos dois questionários, QI e QF, para os treinamentos dos anos de 2020 a 2022. Estudos longitudinais são descritos como pesquisas onde os respondentes são questionados em múltiplos pontos no tempo. O objetivo é examinar a continuidade das respostas e observar mudanças que ocorrem ao longo do tempo (Bryman & Bell, 2011).

O estudo se desenvolveu em quatro etapas: a seleção da amostra, funcionamento do programa, aplicação de um questionário antes e depois do treinamento, perfazendo a timeline do estudo e avaliação do impacto do PTE.

3.4 Amostra e Funcionamento do Programa

O PTE Top Empreendedor avaliado neste estudo é ofertado pelo Sebrae, uma das principais instituições privadas sem fins lucrativos dedicadas ao desenvolvimento do microempreendedorismo no Brasil. Fundado em 1972, o Sebrae possui mais de cinco décadas de atuação no apoio a pequenos negócios, sendo amplamente reconhecido por sua capilaridade nacional, presença em todos os estados e atuação junto a públicos em situação de vulnerabilidade econômica e social. A instituição desempenha um papel estratégico na promoção da competitividade, da sustentabilidade e da inclusão produtiva de microempreendedores, especialmente aqueles localizados em territórios periféricos, comunidades desfavorecidas e regiões com baixos indicadores socioeconômicos. Por meio de programas de capacitação, consultorias, acesso a crédito orientado e incentivo à formalização, o Sebrae contribui significativamente para a geração de renda, o fortalecimento de competências empresariais e o desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo em todo o país. A trajetória da entidade promotora, aliada à adoção de metodologias reconhecidas

e à sua capacidade de articulação com atores públicos e privados, confere ao programa um elevado grau de legitimidade e impacto potencial. Nesse sentido, a relevância do PTE ultrapassa o âmbito local, representando uma iniciativa alinhada às estratégias nacionais de fortalecimento da inclusão produtiva e da inovação entre pequenos negócios.

O PTE avaliado neste estudo conta com uma trajetória de oito anos de implementação contínua nessas comunidades. Seu objetivo central fornecer ferramentas práticas para melhorar a gestão empresarial e, conseqüentemente, aumentar o faturamento dos negócios dos participantes. O PTE promove o desenvolvimento de práticas de negócio, buscando fortalecer a sustentabilidade e o crescimento das empresas participantes. Tanto a inscrição quanto a participação no programa são gratuitas, e os participantes não recebem nenhum tipo de subsídio para ingressar ou concluir o treinamento.

A seleção dos participantes foi conduzida por meio de um processo estruturado. O PTE iniciou a chamada pública com a divulgação da abertura das inscrições, utilizando canais oficiais do programa, redes sociais e até meios de comunicação como televisão. Todas as informações relacionadas ao processo seletivo foram detalhadas em um edital, que também apresentou os critérios de seleção. Além disso, o programa disponibilizou uma equipe de apoio para esclarecer dúvidas e orientar os candidatos durante o processo.

A primeira etapa de avaliação consistiu em verificar se o candidato estava inscrito como Microempreendedor Individual (MEI) e possuía um CNPJ ativo. Após o período de inscrição, os negócios dos candidatos foram analisados com base em um sistema de pontuação previamente definido, que considera critérios objetivos para garantir uma seleção criteriosa e alinhada aos objetivos do programa.

O programa ofereceu, em cada ano analisado, cerca de 100 vagas destinadas a (MEIs) de comunidades desfavorecidas. O processo de seleção utiliza um sistema de pontuação baseado em três critérios principais, conforme a quadro 10.

Quadro 10 - Critérios de Seleção do PTE

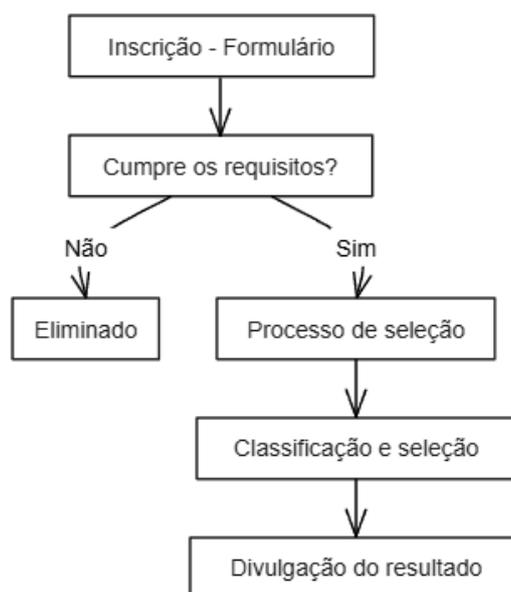
Processo de Seleção	
Critérios	Pontuação
Tempo de Existência da Empresa	Até 1 ano = 1 ponto De 1 a 2 anos = 2 pontos De 2 a 3 anos = 3 pontos Mais de 3 anos = 4 pontos
Funcionários	Possui funcionários = 2 pontos

	Não possui funcionários = 1 ponto
Presença Digital	Possui presença digital = 2 pontos
	Não possui presença digital = 1 ponto

Fonte: Sebrae

As informações foram autorrelatadas pelos candidatos e posteriormente verificadas pela equipe do programa. O objetivo da pontuação é selecionar os participantes de forma criteriosa, considerando o número limitado de vagas, já que o número de inscritos geralmente excede a capacidade disponível. Esse processo de seleção, detalhado na figura 3 visa assegurar que os participantes escolhidos se beneficiem plenamente do treinamento oferecido. Os participantes com maiores pontuações são selecionados para iniciar o programa de treinamento.

Figura 3 - Etapas de seleção do PTE



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao programa de treinamento avaliado neste estudo, o conteúdo desenvolvido para os MEIs inclui:

- **Plano de Negócios:** Enfoca a estruturação de um modelo de negócio eficiente, com ênfase na definição da proposta de valor, identificação e segmentação do

público-alvo, planejamento de operações, objetivos empresariais e estratégias para atender às necessidades dos clientes de forma competitiva e sustentável.

- **Finanças:** Abrange técnicas de gestão financeira essenciais para o crescimento sustentável do negócio, incluindo planejamento e organização do fluxo de caixa, controle de custos, precificação, e elaboração de projeções financeiras para tomada de decisões estratégicas.
- **Marketing Digital:** Explora estratégias práticas para aumentar a visibilidade e a presença online, como o uso de redes sociais, criação de conteúdos relevantes, otimização de sites, e técnicas de promoção digital voltadas para atração de clientes e incremento das vendas.

O treinamento teve uma duração total de três meses, com uma carga horária de 32 horas, distribuídas entre 22 horas de aulas coletivas e 10 horas de consultorias individuais. As aulas coletivas foram realizadas semanalmente, totalmente na modalidade online, por meio da plataforma Microsoft Teams. Esses encontros abordaram os conteúdos gerais do programa, incluindo plano de negócios, finanças e marketing digital. Esses temas foram apresentados de forma ampla e generalizada, proporcionando a todos os participantes uma visão estruturada sobre os fundamentos da gestão empresarial e estratégias para melhorar o desempenho de seus negócios.

As consultorias individuais, com duração aproximada de 1 hora por sessão, foram conduzidas por consultores experientes em pequenos negócios de comunidades desfavorecidas. Essas consultorias não seguiram um roteiro fixo, o que permitiu que os consultores aprofundassem os temas discutidos nas aulas coletivas de maneira personalizada. Durante as sessões, os consultores esclareceram dúvidas, sugeriram ações práticas e ofereceram orientações específicas, ajustadas à realidade e às necessidades de cada participante. As consultorias foram realizadas de forma online, por meio de plataformas acessíveis como videochamadas no WhatsApp ou no Microsoft Teams. A escolha da ferramenta utilizada foi feita conforme a disponibilidade de acesso e o grau de familiaridade de cada participante com a tecnologia.

O objetivo dessas atividades foi garantir que os participantes não apenas compreendessem os conceitos apresentados nas aulas, mas também os aplicassem de forma eficaz em seus negócios, promovendo melhorias concretas na gestão e no crescimento de suas empresas.

É importante destacar que as aulas coletivas e as consultorias individuais ocorreram de forma simultânea ao longo do programa. Isso significa que, na mesma semana em que o participante assistiu à aula coletiva, ele também realizou a consultoria individual. As aulas coletivas iniciaram no mesmo período em que começaram as consultorias, garantindo uma integração entre os conteúdos abordados em grupo e as orientações personalizadas.

As datas das consultorias foram previamente agendadas com cada participante, considerando o dia e o horário que eram mais convenientes tanto para o participante quanto para o consultor. Essa organização permitiu uma dinâmica em que os participantes possam aplicar, na prática, os temas discutidos nas aulas coletivas, recebendo ao mesmo tempo um acompanhamento individualizado e direcionado para suas necessidades específicas.

3.5

Etapas do Programa, Cronograma de Coleta e Validação da Amostra

O processo de seleção dos participantes para o PTE ocorre geralmente dois meses antes do início do treinamento. Após a seleção, o programa é estruturado em três etapas principais: QI, treinamento e QF.

O QI é aplicado durante a primeira consultoria individual, que ocorre na primeira ou na segunda semana do treinamento. Por meio desse questionário é possível coletar informações detalhadas sobre os participantes e seus negócios, fornecendo uma linha de base para avaliar o impacto do programa. Destaca-se que todos os questionários foram aplicados de forma online, utilizando a plataforma *SurveyMonkey*. O preenchimento dos questionários foi realizado pelos consultores contratados pelo PTE, garantindo a padronização e a organização do processo de coleta de dados.

O período de treinamento tem uma duração total de aproximadamente três meses, integrando aulas coletivas e consultorias individuais. Após o término do treinamento, há um intervalo de cerca de um ano até a realização do questionário final. Durante esse período, os participantes têm a oportunidade de aplicar o aprendizado adquirido e implementar práticas de gestão em seus negócios. Esse espaçamento temporal entre os dois questionários é fundamental para capturar os efeitos do treinamento.

A seguir, apresenta-se a timeline específica para cada ano de implementação do programa, detalhando as etapas de coleta de dados e treinamento (Quadro 11).

Quadro 11 - Timeline de Avaliação do Programa

Ano de Implementação do Programa	Questionário Inicial	Treinamento	Questionário final
2020	Novembro de 2020	Novembro de 2020 a Janeiro de 2021	Janeiro de 2022
2021	Outubro de 2021	Outubro de 2021 a Dezembro de 2021	Janeiro de 2023
2022	Agosto de 2022	Agosto de 2022 a Outubro de 2022	Janeiro de 2024

Fonte: Elaborado pela autora

Para o questionário inicial dos anos de 2020, 2021 e 2022, foram recebidas 103, 133 e 97 respostas, respectivamente. Após a exclusão de casos considerados como testes ou inconsistências evidentes de preenchimento, o número de observações válidas foi ajustado para 100 em 2020, 132 em 2021 e 94 em 2022, compondo a base de dados elegível para análise inicial. No questionário final, aplicado aproximadamente um ano após o treinamento, houve uma redução no número de respostas válidas, totalizando 60 participantes em 2020, 70 em 2021 e 69 em 2022. Essa redução decorreu, principalmente, de inconsistências nas respostas — como múltiplas entradas associadas ao mesmo identificador ou a ausência de resposta em um dos dois momentos (inicial ou final).

Após a etapa de validação, que considerou apenas os indivíduos com dados completos e consistentes nos dois momentos de aplicação do questionário (T0 e T1), a amostra final para análise emparelhada ficou composta por 55 participantes em 2020, 46 em 2021 e 55 em 2022. Esses são os casos considerados para as análises comparativas de impacto ao longo do tempo, conforme quadro 12.

Quadro 12 - Evolução do Número de Participantes nas Etapas de Coleta de Dados

Ano	Respostas Recebidas (T0)	Observações Elegíveis (T0)	Respostas Válidas no T1	Casos Completos (T0 e T1)
2020	103	100	60	55
2021	133	132	70	46
2022	97	94	69	55

Fonte: Elaborado pela autora

3.6 Operacionalização das Variáveis

Para esta pesquisa foram selecionadas 31 questões dos questionários aplicados aos empreendedores para responder às hipóteses propostas. Essa seleção foi feita devido à ampla quantidade de dados coletados, que não seria viável tratar em um único estudo, priorizando assim a análise aprofundada das informações escolhidas. Dentre essas 31 questões, 19 pertencem ao questionário de habilidades gerenciais. A escolha dessas 19 questões se baseia no fato de que elas foram utilizadas no estudo de McKenzie & Woodruff (2017), permitindo uma comparação direta com os valores internacionais obtidos naquele estudo, por meio dos scores que serão apresentados posteriormente, conforme validado por Oliveira & Brito (2023).

As 19 questões relacionadas às habilidades/práticas de negócios foram organizadas em três categorias principais: (a) Marketing, com 7 questões; (b) Custos e Manutenção do Fluxo de Caixa, com 8 questões; e (c) Planejamento Financeiro, com 4 questões. Para facilitar a leitura e a fluidez do texto, a categoria "custos e manutenção do fluxo de caixa" será referida, ao longo deste trabalho, de forma simplificada como "fluxo de caixa". A operacionalização do construto Práticas de Negócio foi realizada utilizando 19 variáveis do tipo Dummy, atribuídas como 1 para respostas afirmativas e 0 para negativas.

Para as variáveis sociodemográficas, 12 questões foram selecionadas. Dentre elas, seis foram operacionalizadas como Dummy (1 para respostas afirmativas e 0 para negativas). As exceções foram as variáveis contínuas: número de filhos (Num_Filhos), anos de experiência em negócios (Expneg_ano), escolaridade (Escolaridade), crescimento do negócio no último ano (Fat_cresc) e faturamento do negócio (Faturamento).

Além das variáveis de práticas de negócio e sociodemográficas, foram também operacionalizadas variáveis relativas aos objetivos específicos declarados pelos participantes em relação ao treinamento. Para isso, foram construídas variáveis do tipo Dummy (1 = possui o objetivo; 0 = não possui), com base na pergunta: "Quais as principais capacidades que você espera desenvolver com o PTE?". A partir das respostas, foram criadas três variáveis distintas que indicam se o participante tinha como foco desenvolver competências em marketing, fluxo de caixa ou planejamento financeiro. Essas variáveis foram utilizadas para testar a hipótese de que o alinhamento entre os objetivos individuais e o conteúdo do treinamento influencia a adoção de práticas de negócio relacionadas

3.6.1 Variáveis do Estudo

3.6.1.1 Variáveis Dependentes

As variáveis dependentes representam os resultados ou efeitos que se deseja explicar ou prever com base nas variáveis independentes. Elas desempenham um papel crucial ao servir como foco principal para mensurar o efeito das intervenções, permitindo testar hipóteses teóricas de forma clara. Uma definição adequada das variáveis dependentes é essencial para garantir que os modelos estatísticos reflitam com exatidão as relações investigadas, possibilitando a mensuração eficaz dos efeitos esperados (Hair Jr., Anderson, Babin, & Black, 2019). Neste estudo, as variáveis dependentes foram escolhidas para avaliar os efeitos do treinamento empresarial sobre as práticas de negócio e o desempenho financeiro dos microempreendedores, além de investigar o papel dos objetivos declarados pelos participantes na adoção de práticas específicas e gerais.

O estudo conta com cinco hipóteses principais (H1, H1a, H1b, H1c, H2, H3), que exploram diferentes dimensões dos efeitos do treinamento. A seguir, as variáveis dependentes são apresentadas e explicadas em detalhe.

1. Cálculo do Score de Práticas e da Variação de Faturamento

Conforme o modelo proposto por McKenzie & Woodruff (2017), foi calculado um valor médio para as práticas de cada empreendedor, tanto no questionário inicial (QI) quanto no questionário final (QF). Esse valor foi obtido somando-se todas as práticas adotadas (valores iguais a 1) e dividindo pelo total de práticas avaliadas.

Para calcular o score inicial e final de cada uma das práticas de negócio analisadas neste estudo — organizadas nos módulos de marketing, fluxo de caixa, e planejamento financeiro — foi adotado um procedimento padronizado. O termo módulo é utilizado para indicar que cada prática representa um conjunto estruturado de práticas específicas, e não uma prática isolada. Essa distinção é importante para o entendimento do leitor, pois cada módulo avalia múltiplas ações que, em conjunto, representam a aplicação de determinado tipo de conhecimento gerencial.

Por exemplo, o módulo de marketing abrange sete práticas distintas, como visitar concorrentes para observar preços ou produtos, conversar com fornecedores e ex-clientes,

aplicar promoções, realizar propaganda e levantar demandas junto aos clientes. Já o módulo de fluxo de caixa contempla oito práticas, incluindo o registro de entradas e saídas, cálculo de custos e lucros, controle de despesas fixas e análise do desempenho financeiro com base nos registros. Por fim, o módulo de planejamento financeiro é composto por quatro práticas, como definição de metas de vendas, revisão mensal dos rendimentos, comparação entre metas e faturamento, e elaboração de um orçamento anual estimado de custos.

O score de cada módulo foi calculado somando-se o número de práticas adotadas por cada empreendedor e dividindo-se esse total pelo número de práticas avaliadas naquele módulo. O resultado é um valor médio entre 0 e 1, em que valores mais altos indicam maior nível de adoção das práticas. Esse procedimento foi repetido para os momentos T0 (antes do treinamento) e T1 (após o treinamento), permitindo mensurar a variação no grau de adoção de práticas de negócio ao longo do tempo e, assim, avaliar os efeitos do programa sobre o comportamento dos participantes em cada uma das áreas avaliadas.

Para aprofundar a análise, foi calculada a diferença entre os scores inicial e final, tanto para o total das práticas de negócio quanto para cada prática de forma separada. Com base nessa diferença, foram criadas variáveis que capturam a evolução dos participantes ao longo do treinamento. A variável "Var_ScoreTotal" representa a variação do score total, considerando todas as práticas de negócio em conjunto. Além disso, foram desenvolvidas variáveis específicas para analisar a variação em cada área do negócio: "Var_Mkt" para marketing, "Var_Custos" para custos e manutenção do fluxo de caixa, e "Var_Fin" para planejamento financeiro. Essas variáveis possibilitam avaliar, de maneira desagregada, tanto o conhecimento inicial dos participantes, representado pelo score inicial, quanto o aprendizado adquirido ao longo do treinamento, refletido no score final, medido um ano após a conclusão do programa.

A variável Var_Faturamento foi definida como a diferença entre o faturamento final e o faturamento inicial dos participantes. Esse cálculo permite mensurar a variação no faturamento ao longo do período analisado, refletindo possíveis impactos do treinamento no faturamento dos microempreendedores, conforme quadro 13.

Quadro 13 - Variáveis e Forma de Cálculo

Código	Nome Completo	Forma de Cálculo
Var_ScoreTotal	Δ Score Total de Práticas	ScoreTotal_T1 - ScoreTotal_T0
Var_Mkt	Δ Score de Marketing	ScoreMkt_T1 - ScoreMkt_T0
Var_Custos	Δ Score de Fluxo de Caixa	ScoreCustos_T1 - ScoreCustos_T0
Var_Fin	Δ Score de Planejamento Financeiro	ScoreFin_T1 - ScoreFin_T0
Var_Faturamento	Δ Faturamento do Negócio	Faturamento_T1 - Faturamento_T0

Fonte: Elaborado pela autora

2. Variação no Score Total de Práticas de negócio (Δ ScoreTotal)

A variável Δ ScoreTotal é utilizada para testar a hipótese geral **H1**, que avalia o impacto do treinamento empresarial sobre as práticas de negócio de forma agregada. Essa variável mede a diferença entre o score total inicial (antes do treinamento) e o score total final (um ano após o treinamento). Um aumento no Δ ScoreTotal indica que os participantes melhoraram suas práticas de negócio em resposta ao treinamento, refletindo sua eficácia em promover mudanças nos comportamentos de gestão (Lozano, Valdez, & Varela, 2024; Mckenzie & Woodruff, 2017).

3. Variação nos Scores de Práticas de Negócio (Δ Score_Mkt, Δ Score_Custos, Δ Score_Fin)

Para testar as hipóteses específicas H1a, H1b e H1c, foram criadas variáveis dependentes desagregadas que mensuram a variação nas práticas de negócio em práticas específicas.

A variável Δ Score_Mkt refere-se à variação no score de práticas de marketing e foi utilizada para avaliar se o treinamento impactou positivamente as estratégias de divulgação, vendas e fidelização de clientes, conforme previsto na hipótese H1a. A variável Δ Score_Custos corresponde à variação no score de práticas de fluxo de caixa e busca verificar se o treinamento contribuiu para o aprimoramento da gestão financeira diária e do controle de custos, conforme indicado na hipótese H1b. Já a variável Δ Score_Fin representa a variação no score de práticas de planejamento financeiro, sendo utilizada para investigar se os participantes passaram a adotar estratégias mais eficazes de planejamento e previsão financeira após o treinamento, em consonância com a hipótese H1c.

4. Variação no Faturamento do Negócio (Δ Faturamento)

A variável Δ Faturamento é utilizada para testar a hipótese H2, que investiga se a melhoria nas práticas de negócio tem impacto positivo sobre o desempenho financeiro do

negócio. Essa variável mede a diferença entre o faturamento inicial (antes do treinamento) e o faturamento final (um ano após o treinamento). Um aumento significativo no Δ Faturamento indicaria que a adoção de melhores práticas de negócio está associada a melhores resultados financeiros (Batista et al., 2022).

5. Adoção de Práticas Específicas (Scores Específicos)

Para testar a hipótese H3, as variáveis dependentes foram definidas com base na adoção de práticas específicas por parte dos participantes, conforme os objetivos relatados antes do treinamento. A análise buscou verificar se os participantes que declararam objetivos específicos nas áreas de marketing, fluxo de caixa, e planejamento financeiro apresentaram maior variação na adoção de práticas de negócio correspondentes após o programa. Para isso, foram utilizados os scores desagregados de cada módulo como variáveis dependentes, calculando-se a diferença entre os valores observados antes e depois do treinamento. Dessa forma, a variável dependente corresponde à variação no score específico de cada área, permitindo avaliar se a definição prévia de objetivos específicos tem relação com uma maior apropriação dos conteúdos relacionados ao objetivo declarado.

3.6.1.2

Variáveis Independentes

As variáveis independentes representam os fatores ou condições manipuladas ou selecionadas para explorar seu impacto sobre as variáveis dependentes. Elas são fundamentais para estabelecer relações causais e compreender as interações entre os fenômenos estudados, permitindo testar hipóteses teóricas. Ao configurar modelos estatísticos, a escolha das variáveis independentes deve considerar tanto a sua relevância teórica quanto a capacidade de explicar variações nas variáveis dependentes, garantindo que o modelo reflita adequadamente a realidade do fenômeno investigado (Hair Jr. et al., 2019). No contexto deste trabalho, as variáveis independentes foram escolhidas para capturar o impacto direto do treinamento empresarial e dos objetivos definidos pelos participantes sobre as práticas de negócio e o desempenho dos negócios.

As variáveis independentes centrais do estudo, que não são de controle, são descritas a seguir:

1. Variação no Score Total de Práticas de negócio (Δ ScoreTotal)

No presente estudo, a variável Δ ScoreTotal assume diferentes funções estatísticas conforme a hipótese em análise. Para a hipótese H1, que busca avaliar o impacto do

treinamento empresarial sobre a adoção de práticas de negócio, $\Delta\text{ScoreTotal}$ é tratada como variável dependente, pois representa o resultado esperado a partir da intervenção. Já no teste da hipótese H2, que investiga se a melhoria nas práticas de negócio influencia o desempenho financeiro dos negócios, $\Delta\text{ScoreTotal}$ passa a ser utilizada como variável independente, atuando como preditora da variação no faturamento dos participantes. Assim, essa variável é central na modelagem dos efeitos diretos do programa, tanto como desfecho esperado das ações formativas quanto como fator explicativo de mudanças nos indicadores econômicos dos empreendedores.

2. Objetivos e Metas Relatados pelos Participantes

Os objetivos e metas relatados pelos participantes antes do início do PTE foram utilizados para testar a hipótese H3, que investiga se a formulação prévia de metas específicas está associada a uma maior adoção de práticas de negócio. Para isso, foram operacionalizadas duas variáveis principais: (1) metas específicas relacionadas a áreas funcionais da gestão e (2) o score inicial de práticas adotadas.

A categorização das metas específicas baseou-se nas áreas temáticas centrais do conteúdo do programa: marketing, controle do fluxo de caixa e planejamento financeiro. Para operacionalizar essas variáveis, adotou-se uma abordagem estruturada, com base nas categorias de práticas de negócio propostas por McKenzie & Woodruff (2017), que analisam competências gerenciais em micro e pequenas empresas.

A coleta das informações foi feita a partir da pergunta: “Quais as principais capacidades que você espera desenvolver com o PTE?” As respostas abertas foram analisadas qualitativamente e classificadas em categorias temáticas, agrupadas em objetivos relacionados ao conteúdo de marketing, fluxo de caixa e planejamento financeiro. Posteriormente foram classificadas as metas específicas relacionadas a cada objetivo. As respostas que se referiam diretamente a áreas funcionais da gestão — como estratégias de marketing, controle do fluxo de caixa ou planejamento financeiro — foram categorizadas como metas específicas, por estarem diretamente alinhadas aos conteúdos abordados no treinamento e às práticas avaliadas no estudo. Essas metas foram alinhadas às três categorias principais de práticas de negócio analisadas neste estudo: ObjetivoMkt (marketing), ObjetivoFC (fluxo de caixa) e ObjetivoPF (planejamento financeiro). Já as respostas que diziam respeito a aspectos mais amplos da administração do negócio, como gestão de

peças, gestão do tempo e administração geral, foram classificadas como metas genéricas, por se referirem a habilidades transversais ao cotidiano da atividade empreendedora.

A categorização dos objetivos em marketing, fluxo de caixa e planejamento financeiro também reflete tanto as necessidades prioritárias de microempreendedores identificadas por Mckenzie & Woodruff (2017), quanto as recomendações da literatura sobre programas de capacitação em contextos de vulnerabilidade (Buvinic et al., 2022; Cho & Honorati, 2014; Drexler et al., 2014; Kaiser & Menkhoff, 2022). A distinção entre metas genéricas e específicas foi fundamental para testar a hipótese de objetivos mensurados a partir de metas específicas e adoção de práticas, conforme destacado em estudos que associam motivações iniciais a maior engajamento e desempenho no processo de aprendizagem (Barrios et al., 2019; Kamovich & Foss, 2017).

A classificação e codificação completa das respostas utilizadas para a criação das variáveis dummies dos objetivos específicos encontra-se no Quadro 14, organizado por grupo temático e alinhado às categorias de análise utilizadas neste estudo.

Quadro 14 - Classificação e Operacionalização das Variáveis de Objetivos

Metas - Categoria	Código	Explicação	McKenzie e Woodruff (2017)	Código	Classificação
Administração Geral do Negócio	Admi_Neg	Gestão das operações diárias, tomada de decisões e supervisão geral do negócio.		ObjetivoGenerico	Genérico
Gestão do tempo	Gest_Tempo	Relacionada ao uso eficiente do tempo para dedicação no negócio		ObjetivoGenerico	Genérico
Gestão de pessoas	Gest_Pes	Liderar e gerir pessoas		ObjetivoGenerico	Genérico
Marketing e Vendas	Mark_Ven	Estratégias de promoção e publicidade para atrair clientes e aumentar vendas	Marketing	ObjetivoMkt	Específico
Marketing digital e Mídias sociais	Mark_Pub	Relacionado ao uso de ferramentas digitais, como campanhas online, anúncios em plataformas digitais e uso de plataformas como Facebook, Whatsapp e Instagram.	Marketing	ObjetivoMkt	Específico
Atendimento e Relacionamento com público	Aten_Pub	Atendimento ao cliente e construção de relacionamentos de longo prazo.	Marketing	ObjetivoMkt	Específico
Formação de Preço	Form_Pre	Cálculo correto dos preços dos produtos ou	Custos e Manutenção	ObjetivoFC	Específico

		serviços oferecidos	de Fluxo de Caixa		
Rotinas administrativas	Rot_Adm	Refere-se às tarefas operacionais e rotineiras do negócio, como gestão de documentos, contabilidade básica, etc.	Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa	ObjetivoFC	Específico
Gestão financeira	Gest_Fin	Administração das finanças do negócio, incluindo controle de receitas, despesas, fluxo de caixa	Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa	ObjetivoFC	Específico
Planejamento do negócio	Plan_Negocio	Desenvolvimento de um plano estratégico para o futuro do negócio, com objetivos claros. Envolve desde a criação de um plano de negócios até a análise de mercado.	Planejamento Financeiro	ObjetivoPF	Específico
Planejamento Financeiro	Plan_Fin	Criação de estratégias de longo prazo para garantir a sustentabilidade financeira do negócio	Planejamento Financeiro	ObjetivoPF	Específico

Fonte: Elaborado pela autora

O score inicial de práticas foi construído com o objetivo de mensurar o nível de adoção de práticas de negócio pelos participantes antes do início do treinamento. Esse indicador foi calculado com base nas respostas fornecidas no momento T0, somando-se o número de práticas afirmativamente adotadas em cada uma das três práticas de negócio avaliadas (marketing, controle de custos e manutenção do fluxo de caixa, e planejamento financeiro) e dividindo-se pelo total de práticas em cada categoria. O resultado é um valor proporcional entre 0 e 1, que reflete o grau de familiaridade prévia do empreendedor com as práticas de negócio abordadas no programa. A inclusão desse score nas análises foi fundamental para avaliar o quanto a variação nas práticas após o treinamento está associada ao ponto de partida de cada participante, permitindo também testar interações com os objetivos específicos.

3.6.1.3 Variáveis de Controle

As variáveis de controle são fundamentais em estudos empíricos, pois permitem isolar o efeito das variáveis independentes sobre as dependentes, reduzindo a interferência de fatores externos que possam distorcer os resultados. Elas contribuem para a validade interna do modelo ao controlar características externas que podem impactar as relações entre as

variáveis investigadas, fortalecendo os resultados e reduzindo a variabilidade residual (Hair Jr. et al., 2019). No presente estudo, as variáveis de controle foram selecionadas com base em sua relevância para explicar diferenças na adoção de práticas de negócio e no desempenho financeiro dos microempreendedores, independentemente da intervenção do treinamento empresarial.

As variáveis de controle utilizadas neste estudo são descritas a seguir:

- **Emprego**

A variável emprego representa a disposição dos participantes em trocar o negócio próprio por um emprego formal. Foi medida a partir da pergunta: “Imagine que você receba uma oferta de emprego de carteira assinada. Você deixaria o negócio?”. As respostas foram codificadas como 1 para os participantes que afirmaram que deixariam o negócio, e 0 para os que permaneceriam empreendendo. Estudos indicam que o empreendedorismo pode impactar as dinâmicas do mercado de trabalho ao longo do tempo, influenciando a permanência ou saída dos indivíduos da atividade empreendedora (Neumann, 2021). Assim, essa variável é relevante como controle, pois reflete uma dimensão importante das escolhas econômicas dos participantes, influenciada por fatores externos, como condições macroeconômicas ou crises, que podem impactar diretamente o desempenho dos negócios. A inclusão dessa variável no modelo possibilita avaliar o impacto real das práticas de negócio e do treinamento, isolando os efeitos dessa escolha econômica.

- **Gênero**

A variável gênero foi operacionalizada com base na pergunta: “Com qual gênero você se identifica?”, sendo as respostas codificadas como 1 para feminino e 0 para masculino. O gênero foi considerado como uma variável de controle devido à sua influência potencial no modo como os participantes respondem ao treinamento empresarial. Estudos indicam que homens e mulheres podem aplicar de maneira distinta os conhecimentos adquiridos em treinamentos (Bulte et al., 2017; Huis, Lensink, Vu, & Hansen, 2019), devido a fatores como preferências, papéis sociais ou desafios específicos enfrentados no ambiente de negócios. Controlar o gênero ajuda a garantir que as diferenças nos resultados não sejam atribuídas exclusivamente a essa característica.

- **Escolaridade**

A variável escolaridade foi obtida a partir da pergunta: “Qual a sua escolaridade?”, com as respostas codificadas da seguinte forma: 1 = Fundamental Incompleto, 2 = Fundamental Completo, 3 = Médio Incompleto, 4 = Médio Completo, 5 = Superior Incompleto, 6 = Superior Completo, 7 = Pós-graduação Incompleta e 8 = Pós-graduação Completa. A escolaridade, medida como o nível educacional dos participantes, é uma variável de controle relevante, pois o nível de educação pode afetar significativamente a eficácia do treinamento. Indivíduos com maior escolaridade tendem a ter maior facilidade para absorver e aplicar novos conceitos, enquanto aqueles com menor escolaridade podem encontrar mais desafios nesse processo (Guerra-Carrilo, Katovich, & Bunge, 2017). Incluir a escolaridade como variável de controle assegura que os efeitos do treinamento sejam avaliados independentemente das diferenças no nível educacional dos participantes.

- **Faturamento Inicial (Tamanho Inicial do Negócio)**

A variável faturamento foi utilizada como proxy para o tamanho inicial do negócio e foi obtida por meio da pergunta: “Qual é o faturamento MENSAL do negócio? (considere a média dos últimos 6 meses)”. As respostas foram codificadas em uma escala contínua, variando de 0 (ainda não faturou nada) até 11 (mais de R\$10.000,00 por mês), conforme faixas crescentes de faturamento. Essa variável é importante porque empresas com diferentes níveis de faturamento antes do treinamento podem apresentar trajetórias distintas de crescimento, influenciando a relação entre a adoção de práticas de negócio e os resultados financeiros (Batista et al., 2022). Controlar o faturamento inicial garante que os resultados do estudo não sejam enviesados pelas condições iniciais do negócio, permitindo avaliar melhor o impacto do treinamento.

- **Controle para efeitos de ano**

Considerando que a análise de regressão foi realizada com dados agregados dos anos de 2020, 2021 e 2022, foi necessário controlar o potencial efeito do ano sobre as variáveis dependentes. Mudanças no ambiente econômico, no perfil dos participantes e nas condições contextuais ao longo dos três anos poderiam influenciar os resultados observados, independentemente do efeito do PTE e dos objetivos específicos dos participantes. Para mitigar esse viés, foram incluídas variáveis dummy representando os anos de 2021 e 2022, utilizando o ano de 2020 como categoria de referência. Essa abordagem permite isolar o

efeito do treinamento e dos objetivos específicos, garantindo que eventuais variações de contexto entre os anos não comprometam a validade interna da análise.

3.7

Método de análise de dados

Nesta seção, discutimos a escolha do método de análise de dados, suas limitações e os potenciais vieses associados ao estudo. Optou-se pela utilização de testes estatísticos como o teste Z e o teste t de comparação de médias para avaliar as diferenças nos resultados dos microempreendedores antes e após a participação no PTE. Esses testes foram escolhidos, pois são capazes de detectar diferenças significativas em variáveis quantitativas entre dois momentos temporais, sendo adequados para estudos longitudinais. A aplicação desses métodos permite identificar mudanças estatisticamente significativas nos indicadores-chave de desempenho empresarial, como faturamento e também na adoção de práticas de negócio. Contudo, uma limitação importante deste estudo é a ausência de um grupo controle, que impede a construção de um contrafactual robusto. Como apontado por Gertler, Martinez, Premand, Rawlings, & Vermeersch (2011), a inferência causal requer a comparação entre o grupo tratado e o contrafactual – ou seja, o que teria acontecido aos participantes na ausência do programa. Sem essa comparação, é desafiador atribuir as mudanças observadas exclusivamente à intervenção, pois outros fatores externos podem ter influenciado os resultados (Gertler et al., 2011; Insper, 2020).

A avaliação do impacto de um programa exige considerar que fatores externos podem influenciar os resultados observados. Dessa forma, a análise contrafactual é uma ferramenta poderosa para entender as relações causais e fazer inferências sobre cenários hipotéticos. O pensamento contrafactual envolve a imaginação de cenários alternativos ou situações "e se" que diferem do resultado observado de fato (Pearl, 2009). Esse tipo de análise pode fornecer percepções valiosas sobre os mecanismos causais subjacentes e a importância relativa de diferentes fatores na formação de um resultado (Mothilal, Sharma, & Tan, 2020). No entanto, na ausência de um grupo controle e sem a possibilidade de adotar um método experimental, uma abordagem viável é a comparação antes e depois dentro do próprio grupo tratado ($Y | P = 1$). Assim, o contrafactual estimado será o desempenho do grupo antes da participação no programa de capacitação ($Y | P = 0$):

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

$$\delta = Y_1 - Y_0$$

É importante destacar que dois tipos principais de viés podem impactar os resultados deste estudo: viés de seleção e viés de confusão. O viés de seleção pode surgir devido à diferença entre os participantes que responderam ao questionário antes e depois da intervenção, o que pode comprometer a representatividade dos resultados. Para mitigar parcialmente esse viés, foi realizado um teste Z de comparação de médias para verificar se as características dos participantes antes e depois do programa, como gênero, escolaridade, faturamento inicial, experiência de negócio em anos e motivação, apresentavam diferenças significativas. Os resultados indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas nessas variáveis, sugerindo que os dois grupos são comparáveis em relação às características analisadas, o que reduz parcialmente o impacto do viés de seleção. No entanto, é importante notar que esse teste não elimina completamente o viés, pois características não observáveis ou fatores externos podem ainda influenciar os resultados. Já o viés de confusão ocorre quando fatores externos, como mudanças no ambiente econômico ou social, influenciam tanto a participação no programa quanto os resultados obtidos, dificultando a isolação do impacto do treinamento (Gertler et al., 2011). Portanto, os resultados devem ser analisados com atenção às características do estudo e suas condições de aplicação.

3.7.1 Tratamento dos dados

No estudo em questão, será empregada uma abordagem estatística para avaliar o impacto das intervenções de treinamento gerencial sobre práticas de negócio e desempenho em microempreendimentos. O método escolhido para a análise é o teste t de amostras pareadas, que é particularmente apropriado dado que as medidas são coletadas dos mesmos sujeitos em dois momentos distintos: antes e após o treinamento. Esse método permitirá examinar as diferenças nas médias das variáveis de interesse e verificar a influência do treinamento.

Para as hipóteses formuladas H1, H1a, H1b, H1c e H2, o procedimento analítico envolverá primeiramente o cálculo das diferenças entre as medidas pré-intervenção e pós-intervenção para cada sujeito ou unidade de negócio. Para testar H1, a variável utilizada foi o score total da adoção de práticas de negócio, identificadas por score total depois e o score total antes, de modo a avaliar se houve diferença de médias significativa entre antes e depois do treinamento. Para testar H2 foi realizado um teste t pareado utilizando as variáveis de

faturamento antes e depois para testar se houve diferença estatisticamente significativa nas médias antes e depois do treinamento.

A estatística de teste T será calculada usando a fórmula:

$$t = \frac{\bar{D}}{s_D/\sqrt{n}}$$

Onde \bar{D} representa a média das diferenças observadas, s_D é o desvio padrão dessas diferenças, e n é o número de sujeitos ou unidades de negócio analisadas. A significância das diferenças foi determinada pelo valor-p associado ao teste T, considerando um nível de significância de 0,05, isto é:

$$\begin{aligned} H_0: \mu_D &\neq 0 \\ H_1: \mu_D &= 0 \end{aligned}$$

Para avaliar se a alteração no desempenho é realmente explicada por melhoras nas práticas de gestão, testou-se a hipótese H2. Utilizou-se como variável independente a variação no score total, que mede a diferença nas práticas adotadas antes e depois do treinamento, e a variação no faturamento como *proxy* para medir o desempenho do negócio, analisando os dados separadamente para cada ano. Assim, incluiu-se as seguintes variáveis de controle, num modelo de regressão, que representam características demográficas e profissionais dos participantes: (i) emprego; (ii) gênero; (iii) escolaridade; e (iv) faturamento inicial.

Com base nessas considerações, tem-se como modelo de regressão:

$$\Delta\text{Faturamento} = \beta_0 + \beta_1\text{Emprego} + \beta_2\text{Gênero} + \beta_3\text{Escolaridade} + \beta_4\text{TamanhoInicial} + \beta_5\Delta\text{ScoreTotal} + \beta_6\text{Ano2021} + \beta_7\text{Ano2022} + \varepsilon$$

$\Delta\text{Faturamento}$ é a variação no faturamento; Emprego representa a decisão do participante de trocar o negócio próprio por um emprego formal de carteira assinada; Escolaridade é o nível educacional; Gênero é o gênero do participante; Escolaridade é o nível de escolaridade; Tamanho inicial, que utilizou o faturamento inicial como *proxy*; $\Delta\text{ScoreTotal}$ representa a variação no score total antes e depois do treinamento, trata-se de uma diferença percentual entre t0 e t1, capturando as mudanças nas práticas de gestão; oi incluído o controle para o ano de coleta dos dados, por meio da inserção de variáveis dummy para 2021 e 2022, utilizando 2020 como referência; e ε é o termo de erro.

Para testar a hipótese H3, foi utilizada uma regressão linear com a seguinte especificação: a variável dependente em cada modelo representa a variação no score de adoção de práticas empresariais antes e após o treinamento, considerando separadamente cada uma das três práticas analisadas. No caso de marketing, a variável $\Delta\text{Score_Mkt}$ corresponde à diferença no escore de adoção de práticas de marketing antes e depois da participação no programa. Para manutenção de custos e fluxo de caixa, a variável $\Delta\text{Score_Custos}$ expressa a variação no escore de práticas relacionadas ao controle financeiro operacional. Por fim, a variável $\Delta\text{Score_Fin}$ representa a diferença no nível de adoção das práticas de planejamento financeiro no período posterior ao treinamento.

$$\Delta \text{ Score_Práticas} = \beta_0 + \beta_1\text{Emprego} + \beta_2\text{Gênero} + \beta_3\text{Escolaridade} + \beta_4\text{TamanhoInicial} + \beta_5 \text{ScoreInicial_Práticas} + \beta_6 \text{Objetivo_Práticas} + \beta_7 (\text{ScoreInicial} \times \text{Objetivo}) + \beta_8\text{Ano2021} + \beta_9\text{Ano2022} + \varepsilon$$

As variáveis independentes incluídas nos modelos de regressão foram: as variáveis de controle (emprego, gênero, escolaridade e tamanho inicial), o score inicial de práticas específicas, que representa o nível de adoção das práticas de negócio avaliadas antes do início do treinamento; a variável objetivo práticas, uma variável binária que indica se o participante declarou um objetivo específico relacionado àquela prática; o termo de interação entre o score inicial e o objetivo específico, que permite analisar se a relação entre o nível inicial de adoção das práticas e a variação observada após o treinamento é moderada pela presença de objetivos específicos; o controle para o ano de coleta dos dados, por meio da inclusão de variáveis dummy para os anos de 2021 e 2022; e ε é o termo de erro.

A inclusão do termo de interação (β_7) é fundamental para testar a Hipótese H3, pois permite verificar se o efeito do score inicial sobre a variação na adoção de práticas difere entre os participantes que definiram um objetivo específico e aqueles que não o fizeram. Caso esse coeficiente seja positivo e estatisticamente significativo ($p < 0,05$), haverá evidências de que a definição de objetivos específicos potencializa a adoção das práticas de negócio relacionadas.

Os resultados foram analisados com base nos coeficientes estimados, nos valores de p (nível de referência de 0,05). As análises foram conduzidas no software IBM SPSS Statistics. Essa abordagem permite avaliar a relação entre objetivos específicos e adoção de práticas, contribuindo para a compreensão do impacto do alinhamento de objetivos nos programas de

treinamento empresarial. As análises das premissas do teste t e das regressões estão detalhadas no Apêndice E.

3.8 Resultados Descritivos

Os resultados descritivos, para os anos de 2020, 2021 e 2022, foram obtidos a partir dos dados presentes no questionário sociodemográfico, que continha perguntas relacionadas ao perfil demográfico e empresarial, como gênero, escolaridade, número de filhos, experiência prévia e faturamento, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Perfil Demográfico e Empresarial

Variável	T0 2020 N = 100	T0 2021 N = 132	T0 2022 N = 95
Gênero (mulheres)	71,0%	64,4%	77,0%
Escolaridade (ensino médio)	45,0%	39,0%	46,0%
Filhos	1,8	1,5	1,4
Experiência em negócio (anos)	6,0	5,9	3,7
Faturamento (em R\$ mil)	3,1	3,7	3,4

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao gênero, identificou-se que a maioria dos participantes eram mulheres, sendo 71% dos participantes de 2020, 64,4% dos participantes de 2021 e 77% dos participantes de 2022. Já em relação aos filhos, nos anos de 2020 e 2021, 90% dos participantes tinham filhos, com uma média de 1,8 filhos em 2020 e 1,5 em 2021. Já em 2022, 76% dos participantes tinham filhos, com uma média de 1,4. No que concerne à escolaridade dos empreendedores participantes do programa, vê-se que a maior parcela possuía até o ensino médio completo nos anos de 2020, 2021 e 2022 (45%, 39% e 46%, respectivamente).

No que se refere ao tempo de experiência prévia, a experiência em negócios, seja no negócio atual ou em outros, foi em média de 6 anos em 2020, 5,9 anos em 2021 e 3,7 em 2022. No tocante ao faturamento, a média foi de R\$ 3,1 mil em 2020, R\$ 3,7 mil em 2021 e R\$3,4 mil em 2022.

A Tabela 4 apresenta variáveis categóricas relacionadas ao perfil empresarial dos participantes, expressas em proporções. As variáveis analisadas incluem: a motivação para empreender (classificada como oportunidade ou necessidade), o crescimento do negócio em comparação ao ano anterior à aplicação do questionário, a condição de ser o principal responsável pela gestão do empreendimento, a intenção de contratar outra pessoa nos 12 meses seguintes e a disposição para trocar o negócio por um emprego com carteira assinada. A maioria dessas variáveis é do tipo dicotômico (1 = sim; 0 = não), com exceção da variável sobre motivação, que é categórica nominal.

Tabela 4 - Indicadores Categóricos do Perfil Empresarial

Variável	T0 2020 N = 100	T0 2021 N = 132	T0 2022 N = 95
Motivação (oportunidade)	91,0%	91,7%	76,0%
Crescimento (maior que o ano anterior)	34,0%	33,0%	44,0%
Responsável (1=sim, 0=não)	90,0%	91,0%	93,0%
Contratação (1=sim, 0=não)	51,0%	76,5%	80,0%
Emprego (1=sim, 0=não)	18,0%	25,0%	15,0%

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à motivação empreendedora dos indivíduos, observou-se um comportamento semelhante entre os anos de 2020, 2021 e 2022. Em todos os anos, a maioria dos participantes iniciou seu negócio devido a uma oportunidade percebida ao seu redor: 91% em 2020, 91,7% em 2021 e 76% em 2022. No que diz respeito ao crescimento do negócio em comparação ao ano anterior, constatou-se que, para a maioria dos participantes de 2020 e 2021, os negócios apresentaram um crescimento menor do que no ano anterior, com 52% em 2020 e 58% em 2021. Esse fenômeno pode ser atribuído ao impacto contínuo da pandemia de Covid-19, que ainda representava um grande obstáculo para os negócios em ambas as edições do programa. Já no ano de 2022, 33% dos participantes perceberam sua renda como menor do que o ano anterior. Para 14% dos participantes em 2020, 9% em 2021 e 23% em 2022, o crescimento foi semelhante ao do ano anterior. Já para 34% em 2020, 33% em 2021 e 44% em 2022, o crescimento foi superior ao do ano anterior. O crescimento da renda dos negócios em 2022 apresentou dinâmicas distintas em comparação aos anos anteriores, refletindo um

contexto econômico mais favorável pós-pandemia, embora ainda com desafios significativos. Enquanto em 2020 e 2021 a maioria dos participantes (52% e 58%, respectivamente) relatou um crescimento inferior ao ano anterior, em 2022 essa proporção caiu para 33%, indicando uma recuperação parcial das atividades econômicas entre os microempreendedores.

Quanto a ser o principal responsável pelo negócio, em todos os anos, mais de 90% dos participantes declararam ser o principal responsável, sendo 90% em 2020, 91% em 2021 e 93% em 2022. Com relação a contratação de uma pessoa para trabalhar no negócio nos 12 meses seguintes a resposta do questionário 51% dos participantes afirmaram que pretendiam contratar em 2020, 76,5% em 2021 e 80% em 2022. Quanto à aceitação de um emprego em substituição às atividades do negócio, os dados mostram que 18%, 25% e 15% dos empreendedores em 2020, 2021 e 2022, respectivamente, estariam dispostos a optar por outro emprego, desistindo de seus negócios. Esses números indicam que, na maioria dos casos e em todos os anos avaliados, os participantes do programa demonstraram uma preferência por manter seus negócios ativos, em vez de buscar um emprego formal com carteira assinada.

3.9 Verificação de Viés de Resposta

Para a análise das hipóteses, foram considerados apenas os dados dos empreendedores que responderam a ambos os questionários. Por essa razão, tornou-se necessário comparar os grupos, uma vez que o perfil dos respondentes do segundo questionário poderia enviesar a análise, apresentando diferenças em relação ao grupo que respondeu apenas o primeiro questionário. Para isso, foi realizado um teste Z de comparação de médias em cinco variáveis sociodemográficas das duas amostras independentes, considerando suas variâncias conhecidas. O teste verificou se a diferença entre as médias era estatisticamente igual a zero, indicando perfis semelhantes, ou diferente de zero, sugerindo que o perfil dos respondentes do questionário T0 diferia do perfil dos respondentes do questionário T1. Dessa forma, a análise pôde avaliar a representatividade e a homogeneidade dos grupos em relação às variáveis consideradas.

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

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

Por meio de um teste bilateral realizado separadamente para cada edição do programa (2020, 2021 e 2022), com um valor crítico de $Z = |1,96|$, verificou-se que, para todos os anos

analisados, a diferença entre as médias das variáveis relacionadas às características dos empreendedores foi estatisticamente igual a zero, sustentando a hipótese nula. Isso indica que, apesar da redução no número de respondentes entre os questionários aplicados antes e depois do treinamento, o perfil dos participantes permaneceu consistente em cada ano avaliado, uma vez que os valores absolutos de Z calculados foram inferiores ao valor crítico em todos os casos analisados.

Conforme as tabelas 5, 6 e 7, observa-se que a diferença das médias dessas variáveis era igual a zero, indicando que o perfil dos respondentes se manteve semelhante nos anos de 2020, 2021 e 2022. Como a avaliação do impacto do treinamento consiste em analisar a diferença nos participantes antes e depois do programa, e não há um grupo controle, era essencial que o perfil desses empreendedores permanecesse semelhante.

Tabela 5 - Teste Z para duas amostras independentes - 2020

Variável	Média		Variância		P-valor	Z Calculado
	T0	T1	T0	T1		
Gênero	0,710	0,709	0,208	0,210	0,991	0,012
Escolaridade	4,470	4,236	1,666	1,999	0,310	-0,763
Faturamento	3,144	3,536	10,842	8,230	0,445	1,015
Experiência (anos)	6,040	6,655	12,907	10,193	0,273	-1,096
Motivação	0,740	0,782	0,194	0,174	0,558	-0,585

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 6 - Teste Z para duas amostras independentes – 2021

Variável	Média		Variância		P-valor	Z Calculado
	T0	T1	T0	T1		
Gênero	0,644	0,674	0,231	0,225	0,713	-0,368
Escolaridade	4,250	4,022	1,868	2,066	0,348	0,939
Faturamento	3,725	4,533	11,883	15,616	0,223	-1,218
Experiência (anos)	5,901	5,522	10,198	8,477	0,460	0,740
Motivação	0,735	0,826	0,196	0,147	0,182	-1,334

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 7 - Teste Z para duas amostras independentes – 2022

Variável	Média		Variância		P-valor	Z Calculado
	T0	T1	T0	T1		
Gênero	0,770	0,710	0,180	0,210	0,429	0,792
Escolaridade	4,790	4,760	2,260	2,000	0,903	0,122
Faturamento	3,680	3,940	11,390	8,240	0,624	-0,490
Experiência (anos)	5,850	5,820	10,730	11,710	0,958	0,052
Motivação	0,740	0,760	0,190	0,180	0,785	-0,272

Fonte: Elaborado pela autora

Em outras palavras, como a avaliação do impacto do treinamento baseia-se na análise das diferenças nos participantes antes e depois do programa, e na ausência de um grupo controle, era fundamental que o perfil desses empreendedores permanecesse consistente. Caso contrário, haveria o risco de enviesar a análise, como no exemplo de empreendedores com maior escolaridade que respondessem apenas o questionário final, enquanto aqueles com menor escolaridade não o fizessem, resultando em uma aparente, mas falsa, melhoria nas habilidades gerenciais e práticas de negócio.

4 Resultados

Este capítulo apresenta os principais achados empíricos da pesquisa. São analisados os efeitos do Programa de Treinamento Empresarial (PTE) sobre a adoção de práticas de negócio e o desempenho de microempreendedores em comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro, com base em dados coletados antes e após o treinamento, entre os anos de 2020 e 2022. Inicialmente, são apresentados os resultados descritivos e comparativos das médias das práticas empresariais e indicadores de desempenho. Em seguida, são analisadas as variações individuais com base em testes estatísticos e modelos de regressão, com destaque para os efeitos dos objetivos específicos definidos pelos participantes. Por fim, são discutidos os impactos heterogêneos do PTE segundo variáveis de contexto, como dificuldades no uso de mídias digitais e características sociodemográficas.

4.1 Análise Comparativa

A análise comparativa de médias é amplamente utilizada em estudos empíricos para avaliar mudanças significativas entre dois momentos ou grupos, especialmente em contextos de intervenções, como treinamentos empresariais. De acordo com Hair Jr. et al. (2019), a comparação de médias permite identificar se diferenças observadas são estatisticamente significativas, atribuindo maior rigor aos resultados de pesquisas experimentais ou quase-experimentais.

Neste estudo, o método escolhido foi o Teste t para amostras pareadas, que é apropriado para situações em que os dados são coletados dos mesmos sujeitos antes e depois de uma intervenção (Field, 2009). Esse teste mede as diferenças entre as médias das variáveis de interesse em dois momentos distintos, avaliando a eficácia de intervenções como programas de treinamento em práticas de negócios.

4.1.1 Evolução das Práticas de Negócios

Para avaliar se houve, de fato, uma melhora nas práticas de negócio dos empreendedores, foi aplicado o Teste t para amostras pareadas para responder às hipóteses H1, H1a, H1b e H1c. Foram realizados cinco testes separados para cada edição do programa (2020, 2021 e 2022): inicialmente, uma análise do conjunto agregado das 19 práticas (Score Total) e, posteriormente, uma avaliação individual de cada um dos quatro grupos de práticas, conforme tabela 8.

Tabela 8 - Práticas de negócio 2020, 2021 e 2022

Hipótese	2020		2021		2022		Resultado Geral
	Diferença T1 - T0	p-valor	Diferença T1 - T0	p-valor	Diferença T1 - T0	p-valor	
Treinamento - Práticas de negócio (total)	0,138	0,000	0,128	0,002	0,291	0,000	Suportada em todos os anos
Treinamento - Práticas em Marketing	0,070	0,047	-0,028	0,585	0,277	0,000	Suportada em 2020 e 2022
Treinamento - Práticas de Fluxo de Caixa	0,205	0,000	0,307	0,000	0,439	0,000	Suportada em todos os anos
Treinamento - Práticas em Planejamento Financeiro	0,168	0,000	0,147	0,014	0,082	0,151	Suportada em 2020 e 2021

Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos resultados do programa de treinamento empresarial fornece achados importantes sobre a efetividade das práticas de negócio ensinadas, destacando variações significativas entre os anos e os diferentes grupos de práticas avaliados. Essa análise considera os valores de diferença ($\Delta T1-T0$) e seus respectivos p-valores para determinar se as hipóteses testadas foram suportadas.

Quando analisadas em conjunto, as práticas de negócios totais apresentaram melhorias estatisticamente significativas em todos os anos do programa. Em 2020, a diferença entre T1 e T0 foi de 0,138 ($p < 0,01$); em 2021, foi de 0,128 ($p = 0,002$); e, em 2022, o valor foi ainda mais expressivo, com $\Delta T1-T0 = 0,291$ ($p < 0,01$). Esses resultados indicam que os participantes aprimoraram suas práticas de negócio de maneira consistente ao longo dos anos,

com o maior impacto observado em 2022. Essa melhora mais acentuada pode estar relacionada a ajustes no conteúdo ou na metodologia do programa naquele ano, sugerindo que as mudanças realizadas foram eficazes em facilitar o aprendizado e a implementação de práticas. Tal desempenho abre espaço para uma análise mais aprofundada sobre o papel dos objetivos individuais dos participantes.

Para as práticas de marketing, o impacto foi mais heterogêneo. Houve melhorias significativas em 2020 ($\Delta T1-T0 = 0,07$, $p = 0,047$) e 2022 ($\Delta T1-T0 = 0,277$, $p < 0,01$), enquanto, em 2021, a diferença não foi significativa. O avanço expressivo em 2022 destaca a importância de revisões no conteúdo e na abordagem, que podem ter fortalecido a adoção de práticas de marketing. Por outro lado, a ausência de impacto em 2021 sugere desafios específicos naquele ano, possivelmente relacionados a mudanças na metodologia ou a dificuldades enfrentadas pelos participantes, principalmente por ter se tratado de um período pós-pandemia.

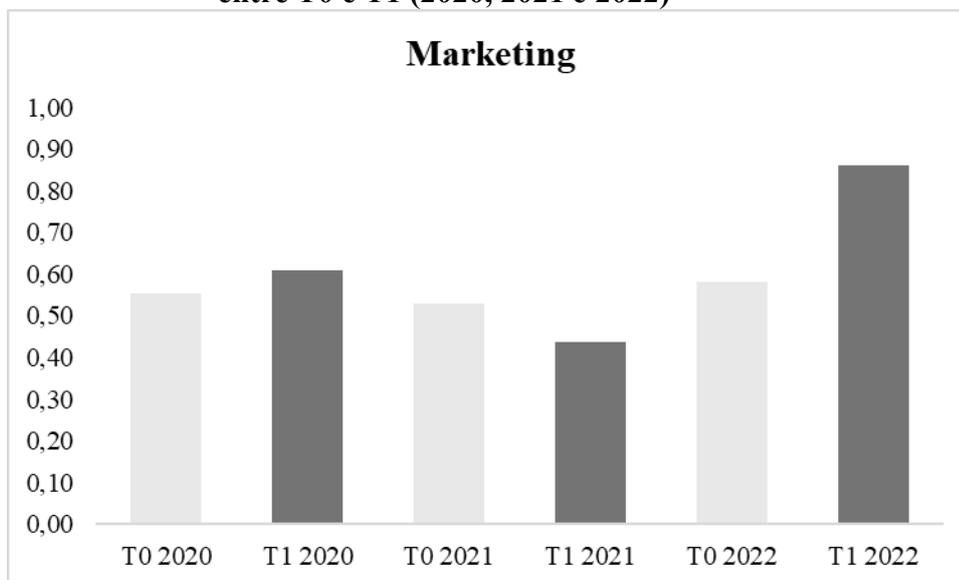
As práticas relacionadas ao fluxo de caixa demonstraram melhorias consistentes e significativas em todos os anos avaliados. Em 2020, a diferença foi de $\Delta T1-T0 = 0,205$ ($p < 0,01$); em 2021, $\Delta T1-T0 = 0,307$ ($p < 0,01$); e, em 2022, $\Delta T1-T0 = 0,439$ ($p < 0,01$). Esses resultados evidenciam que o programa foi particularmente eficaz em capacitar os empreendedores a implementar essas práticas, sendo o impacto mais acentuado em 2022. Isso pode indicar um aprendizado acumulado ou ajustes no treinamento que intensificaram o impacto nesse ano.

Por outro lado, as práticas de planejamento financeiro apresentaram um padrão distinto. Houve melhorias significativas em 2020 ($\Delta T1-T0 = 0,168$, $p < 0,01$) e 2021 ($\Delta T1-T0 = 0,147$, $p = 0,014$), mas não em 2022. A ausência de impacto significativo em 2022 sugere que, apesar de avanços em outros grupos de práticas, o programa enfrentou desafios específicos para promover melhorias no planejamento financeiro naquele ano. Isso pode refletir dificuldades econômicas, lacunas no conteúdo ou limitações na aplicação prática dessas práticas.

Os resultados discutidos até aqui mostram uma evolução clara das práticas empresariais ao longo dos anos, com avanços significativos em marketing e controle de fluxo de caixa, enquanto o planejamento financeiro apresentou progresso mais tímido. Para ilustrar melhor essa trajetória, os gráficos 2, 3 e 4 a seguir apresentam a comparação dos índices de

adoção das práticas nos diferentes anos do programa, destacando a evolução entre T0 e T1 em cada edição e para cada prática de negócio avaliada neste estudo.

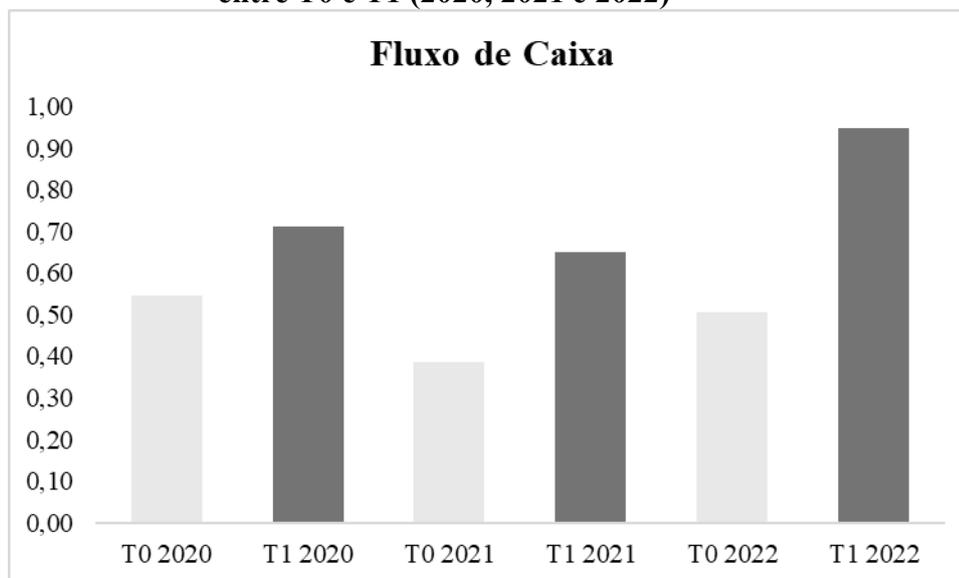
Gráfico 2 - Evolução das Práticas Empresariais de Marketing: Comparação entre T0 e T1 (2020, 2021 e 2022)



Notas: Escala de 0 a 1, em que 0 corresponde à não adoção de nenhuma prática de marketing e 1 à adoção de todas as práticas avaliadas; n = 55 (2020), n = 46 (2021), n = 55 (2022).

Fonte: Elaborado pela autora

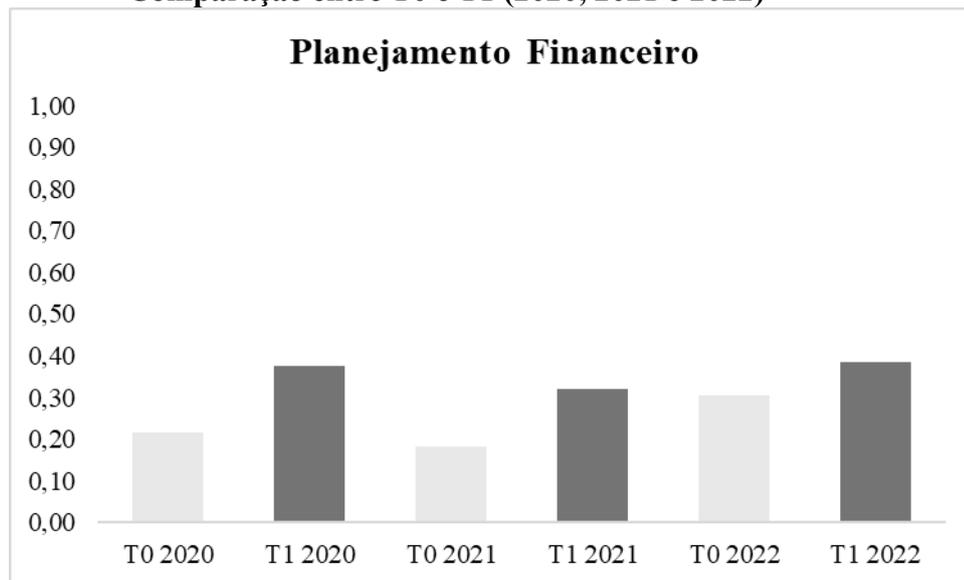
Gráfico 3 - Evolução das Práticas Empresariais de Fluxo de Caixa: Comparação entre T0 e T1 (2020, 2021 e 2022)



Notas: Escala de 0 a 1, em que 0 corresponde à não adoção de nenhuma prática de marketing e 1 à adoção de todas as práticas avaliadas; n = 55 (2020), n = 46 (2021), n = 55 (2022).

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 4 - Evolução das Práticas Empresariais de Planejamento Financeiro: Comparação entre T0 e T1 (2020, 2021 e 2022)



Notas: Escala de 0 a 1, em que 0 corresponde à não adoção de nenhuma prática de marketing e 1 à adoção de todas as práticas avaliadas; n = 55 (2020), n = 46 (2021), n = 55 (2022).

Fonte: Elaborado pela autora

De forma geral, os resultados evidenciam que o programa de treinamento empresarial foi eficaz em promover melhorias nas práticas de negócios, com destaque para o ano de 2022, quando os impactos foram mais expressivos. A despeito dessa evolução positiva, as variações observadas entre os anos e entre os grupos de práticas de negócio reforçam a necessidade de considerar múltiplos fatores que afetam a adoção de práticas de negócio. Enquanto as práticas de marketing e de controle do fluxo de caixa apresentaram avanços relevantes e consistentes, o planejamento financeiro revelou um progresso mais limitado, especialmente em 2022. Tal padrão indica que a prática de planejamento financeiro exige abordagens mais aprofundadas e personalizadas, que não apenas transmitam conhecimento técnico, mas também favoreçam sua incorporação prática e adaptada à realidade dos microempreendedores em comunidades desfavorecidas. A trajetória de evolução captada na Tabela 7 e representada nos gráficos reforça que a efetividade do PTE está associada não apenas à oferta de conteúdos, mas à capacidade do programa de responder às necessidades específicas dos participantes ao longo do tempo.

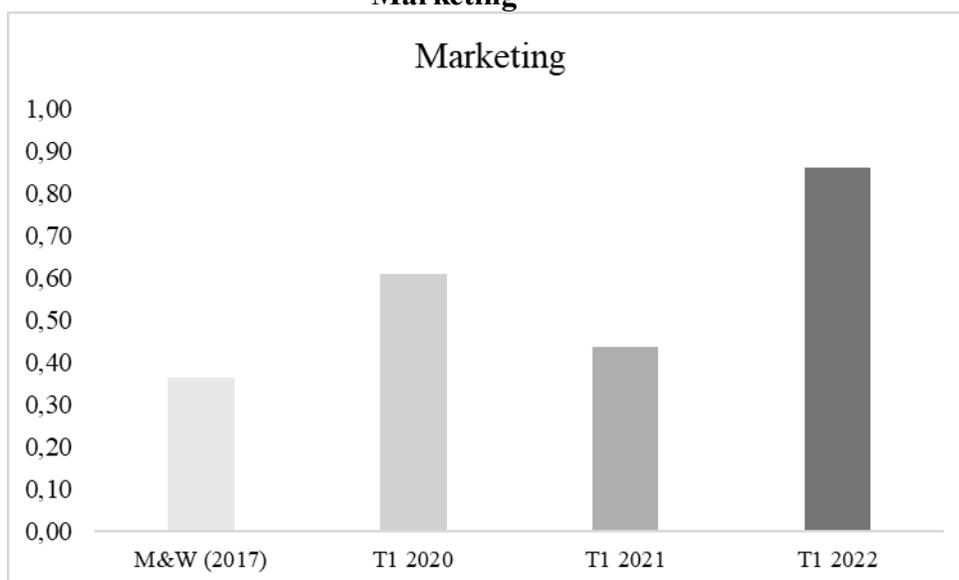
4.1.2 Análise Comparativa com o Cenário Internacional

Para realizar uma análise comparativa das práticas de negócio com os valores internacionais anteriores ao treinamento, foi utilizado como referência o estudo de McKenzie & Woodruff (2017). Como mencionado, 19 questões do estudo dos autores foram aplicadas aos empreendedores participantes do PTE nos dois questionários (antes e depois do treinamento) em todas as edições do programa. Essas questões foram organizadas em três grupos principais: Marketing, Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa e Planejamento Financeiro. A tabela correspondente pode ser encontrada no Apêndice D, e a comparação está apresentada nos gráficos a seguir.

Os resultados da análise das práticas empresariais dos microempreendedores treinados demonstram uma evolução significativa ao longo dos anos em comparação com o cenário internacional de McKenzie & Woodruff (2017). As áreas de marketing e custos e manutenção do fluxo de caixa apresentaram avanços substanciais, enquanto o planejamento financeiro, embora tenha mostrado progresso, continua sendo a variável com menor impacto. A análise comparativa entre os anos evidencia um crescimento inicial promissor, seguido por oscilações, e um avanço mais expressivo em 2022.

No que se refere ao marketing, os empreendedores demonstraram uma rápida adoção das práticas logo após o treinamento. Em 2020, o índice atingiu 0,61, um avanço expressivo em relação ao referencial internacional de 0,36, sugerindo que os participantes incorporaram de maneira eficiente estratégias ensinadas, possivelmente com forte ênfase no uso de redes sociais e canais digitais. No entanto, em 2021, houve um declínio para 0,44, o que pode ser atribuído à transição do período pandêmico, quando muitos negócios, que haviam adotado ferramentas digitais de forma emergencial, reduziram sua utilização à medida que as atividades presenciais foram retomadas. Apesar desse recuo, 2022 marcou uma forte recuperação, com a adoção de práticas atingindo 0,86, mais do que o dobro do valor internacional, o que indica que os empreendedores não apenas retomaram as estratégias digitais, mas também aprimoraram sua abordagem de comunicação e posicionamento de mercado. Gráfico 5.

Gráfico 5 - Comparação PTE com o cenário internacional para as práticas de Marketing

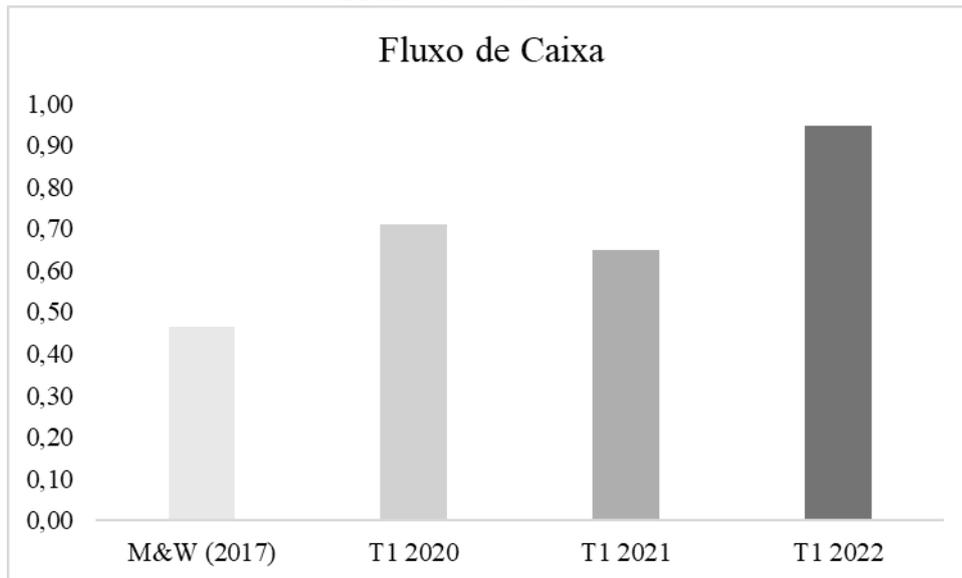


Notas: Escala de 0 a 1, em que 0 corresponde à não adoção de nenhuma prática de marketing e 1 à adoção de todas as práticas avaliadas; n = 55 (2020), n = 46 (2021), n = 55 (2022).

Fonte: Elaborado pela autora

A prática de fluxo de caixa seguiu um padrão semelhante de crescimento e oscilação, porém com um impacto ainda mais expressivo do treinamento. Enquanto a referência internacional era de 0,47, os empreendedores já demonstraram um avanço substancial em 2020, atingindo 0,71. Esse resultado inicial sugere que a capacitação foi eficaz em introduzir conceitos essenciais de controle financeiro, como registro de caixa e precificação. Em 2021, houve uma leve redução para 0,65, possivelmente reflexo das dificuldades econômicas do período, que podem ter levado muitos empreendedores a priorizar ações de curto prazo para manter o funcionamento do negócio. Contudo, 2022 representou um salto significativo, com um índice de 0,95, quase o dobro do valor internacional, conforme gráfico 6. Esse crescimento contínuo evidencia que, ao longo dos anos, os participantes não apenas assimilaram os conceitos ensinados, mas também os aplicaram de forma consistente.

Gráfico 6 - Comparação PTE com o cenário internacional para as práticas de Fluxo de Caixa

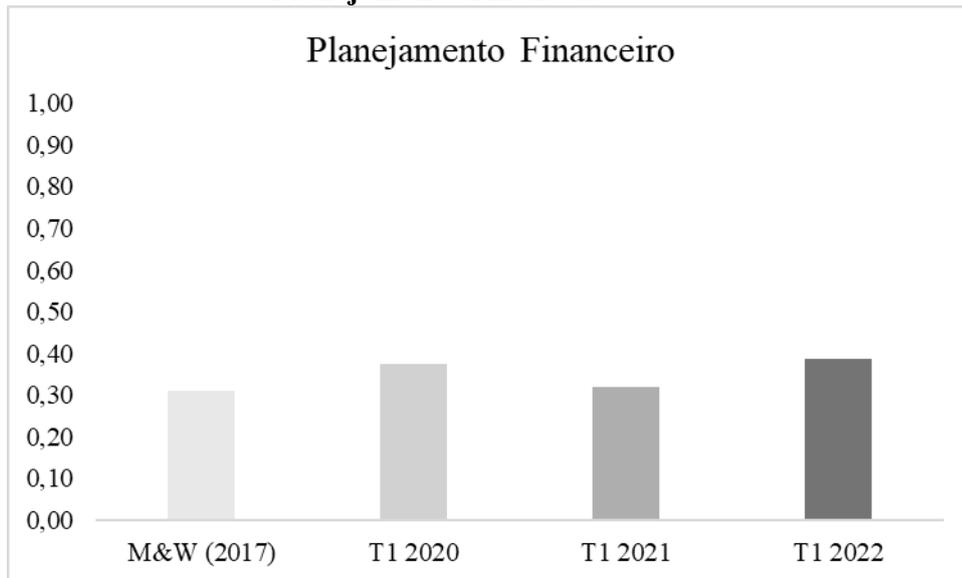


Notas: Escala de 0 a 1, em que 0 corresponde à não adoção de nenhuma prática de marketing e 1 à adoção de todas as práticas avaliadas; n = 55 (2020), n = 46 (2021), n = 55 (2022).

Fonte: Elaborado pela autora

Por outro lado, o planejamento financeiro continua sendo um dos principais desafios enfrentados pelos microempreendedores. O estudo internacional apresentava um referencial de 0,31, e em 2020 os empreendedores atingiram 0,38, indicando uma adoção inicial moderada dessas práticas. No entanto, em 2021, houve uma redução para 0,32, sugerindo que muitos ainda encontravam dificuldades na implementação de um planejamento estruturado. Apesar de uma leve recuperação em 2022, com o índice chegando a 0,39, essa área registrou a menor evolução entre todas as práticas analisadas, conforme gráfico 7. Esses resultados indicam que, embora os empreendedores tenham assimilado conceitos básicos, a transição para um planejamento estratégico, com projeções financeiras de longo prazo ainda é limitada.

Gráfico 7 - Comparação PTE com o cenário internacional para as práticas de Planejamento Financeiro



Notas: Escala de 0 a 1, em que 0 corresponde à não adoção de nenhuma prática de marketing e 1 à adoção de todas as práticas avaliadas; n = 55 (2020), n = 46 (2021), n = 55 (2022).

Fonte: Elaborado pela autora

A análise comparativa com o referencial internacional reforça que os efeitos do treinamento não se deram de forma uniforme entre as diferentes áreas de prática, nem ao longo dos anos. Os resultados mais expressivos foram observados em 2022, ano em que os participantes, embora distintos das coortes anteriores, demonstraram níveis de adoção de práticas de negócio superiores aos observados internacionalmente, sobretudo nas áreas de marketing e fluxo de caixa. A superação dos referenciais globais nessas duas práticas evidencia o potencial dos programas de capacitação. Ainda assim, a baixa evolução nas práticas de planejamento financeiro, mesmo após três ciclos anuais de formação, revela uma limitação persistente. Esse resultado indica que, apesar da efetividade do PTE em áreas operacionais e de comunicação, práticas mais estratégicas e de longo prazo, como o planejamento financeiro, demandam intervenções mais profundas, com metodologias adaptadas e acompanhamento contínuo. Assim, a comparação internacional não apenas valida os avanços obtidos pelo programa, como também aponta para a necessidade de ajustes específicos que ampliem o alcance dos impactos nas diferentes práticas de negócio.

4.2 Evolução do Desempenho dos Negócios

A literatura aponta que o desenvolvimento de práticas e habilidades gerenciais tem um impacto significativo nos resultados empresariais. Estudos, como os apresentados por McKenzie & Woodruff (2017), mostram que práticas de negócio estruturadas, como planejamento financeiro, marketing, controle de estoque e registro sistemático de informações, estão fortemente correlacionadas ao aumento de vendas, lucros e produtividade em pequenos negócios de países em desenvolvimento. As práticas de negócio anteriormente mencionadas contribuem para melhorar a eficiência operacional e a capacidade de adaptação dos negócios, tornando-os mais resilientes a choques externos e mais preparados para explorar oportunidades de mercado (McKenzie & Woodruff, 2017).

Assim, para avaliar se houve, em média, uma melhoria ou piora no desempenho dos negócios dos empreendedores, foi aplicado novamente o Teste t para amostras pareadas. Esse teste foi utilizado para analisar a variável “Faturamento” nos anos de treinamento, permitindo verificar as mudanças nos resultados financeiros após a capacitação. Essa abordagem busca validar empiricamente se a adoção de práticas de negócio incentivada pelo programa de treinamento resultou em ganhos financeiros concretos, alinhados às evidências encontradas na literatura.

O Teste T para amostras pareadas foi conduzido nos anos de 2020, 2021 e 2022, com resultados variados, refletindo diferentes níveis de impacto ao longo das edições do programa, conforme tabela 9.

Tabela 9 - Teste t para Desempenho do Negócio (2020, 2021 e 2022)

	2020		2021		2022	
	Diferença T1 - T0	p-valor	Diferença T1 - T0	p-valor	Diferença T1 - T0	p-valor
Treinamento Desempenho	0,864	0,018	1,000	0,042	0,304	0,420

Fonte: Elaborado pela autora

Em 2020, o impacto observado no desempenho dos negócios foi estatisticamente significativo ao nível de 5%, com uma diferença de 0,864 e um p-valor de 0,018. Esse resultado indica uma melhora substancial no faturamento após o treinamento, sugerindo que

os participantes conseguiram implementar práticas de gestão que contribuíram diretamente para o aumento dos resultados financeiros.

No ano de 2021, a melhora no desempenho dos negócios também foi estatisticamente significativa, com uma diferença ainda maior de 1,0 e um p-valor de 0,042. Esse resultado reforça o impacto positivo do programa, confirmando que a variação no faturamento não ocorreu por acaso.

Por outro lado, em 2022, o impacto do treinamento sobre o desempenho dos negócios não foi estatisticamente significativo. Embora tenha sido observada uma melhora no faturamento, não há evidências estatísticas que permitam atribuir essa melhora ao programa. Esse resultado pode refletir desafios específicos enfrentados em 2022, como mudanças nas condições econômicas e dificuldades na aplicação prática do conteúdo.

Para verificar se as melhorias nas práticas empresariais realmente explicam a variação no desempenho, foi testada a hipótese H2, utilizando a variação no faturamento como *proxy* para medir o desempenho do negócio em todos os anos avaliados 2020, 2021 e 2022. Nesse contexto foram empregadas as variáveis de controle: emprego, escolaridade, gênero e tamanho inicial do negócio, com o faturamento inicial como *proxy*. O Modelo 1 incluiu apenas as variáveis de controle, enquanto o Modelo 2 adicionou a variação no score total utilizada como *proxy* para medir as práticas de negócios dos empreendedores. No Modelo 3, os escores de práticas foram inseridos de forma desagregada para examinar se alguma categoria específica de prática empresarial apresentava associação estatisticamente significativa com a variação no faturamento. Os resultados estão disponíveis na tabela 10.

Tabela 10 - Resultados da regressão – Desempenho do negócio (2020, 2021 e 2022)

	2020			2021			2022		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<i>Variáveis de Controle</i>									
Emprego	-0,467	-0,564	-0,434	-3,050***	-2,949**	-2,877**	1,452	1,172	1,375
Escolaridade	0,070	0,080	0,114	0,038	0,039	-0,042	-0,278	-0,259	-0,226
Gênero	-1,290*	-1,254	-0,662	0,639	0,583	0,567	1,231	1,300	1,308
Tamanho (Faturamento_T0)	-0,433***	-0,440***	-0,413***	-0,268**	-0,274**	-0,268*	-0,413***	-0,396***	-0,411***
<i>Variáveis Independentes</i>									
Δ Score Total		-0,677			0,495			0,667	
Δ Score Marketing			-0,872			-0,614			0,609
Δ Score Fluxo de Caixa			-0,968			-0,062			0,074
Δ Score Planejamento Financeiro			1,375			1,085			-0,150
<i>Constante</i>	3,011	3,141	2,324	2,030	1,999	2,202	2,012	1,290	1,528
<i>Estatísticas do Modelo</i>									
Observações	51	51	51	46	46	46	49	49	49
R2	0,247	0,249	0,284	0,281	0,282	0,293	0,336	0,339	0,341
R2 ajustado	0,182	0,166	0,167	0,211	0,192	0,163	0,276	0,262	0,229
Valor residual	2,391	2,414	2,412	2,908	2,941	2,995	2,483	2,507	2,562
Estatística F	3,776**	2,986**	2,434**	4,000***	3,142**	2,248*	5,573***	4,401***	3,036**

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

Fonte: Elaborado pela autora

Em 2020, as variáveis de controle explicaram 24,7% da variância no faturamento, com um R^2 ajustado de 18,2%. A estatística F significativa ($F = 3,776$, $p < 0,05$) confirmou a relevância do modelo. O tamanho inicial do negócio (Faturamento_T0) foi a única variável estatisticamente significativa ($\beta = -0,433$, $p < 0,01$), indicando que negócios com maior faturamento inicial apresentaram menores variações no faturamento ao longo do período. Entretanto, a variável gênero também apresentou significância estatística no Modelo 1 ($\beta = -1,290$, $p < 0,1$), sugerindo que empreendedores do gênero masculino tiveram uma variação no faturamento superior em relação às mulheres. No Modelo 2, a adição do Δ Score Total resultou em uma leve melhora no R^2 (0,249), mas essa variável não apresentou significância estatística. A análise desagregada das práticas empresariais no Modelo 3 não identificou nenhuma variável com efeito significativo sobre o faturamento.

Em 2021, o modelo apresentou maior capacidade explicativa, com um R^2 de 0,285 e R^2 ajustado de 21,6%. A estatística F significativa ($F = 4,000$, $p < 0,01$) reforçou a relevância do modelo. Diferentemente do ano anterior, a variável emprego mostrou-se altamente significativa no Modelo 1 ($\beta = -3,050$, $p < 0,01$) e significativa ao nível de 5% nos Modelos 2 ($\beta = -2,949$, $p < 0,05$) e 3 ($\beta = -2,877$, $p < 0,05$), indicando que empreendedores que consideraram trocar seus negócios por um emprego formal apresentaram menores variações no faturamento. Esse achado sugere que, em 2021, a instabilidade econômica, possivelmente agravada pela pandemia de COVID-19, pode ter reduzido o crescimento dos negócios desses empreendedores. O tamanho inicial do negócio também manteve significância estatística ($\beta = -0,268$, $p < 0,05$ no Modelo 1; $\beta = -0,274$, $p < 0,05$ no Modelo 2), confirmando a tendência observada em 2020 de que negócios maiores apresentam menor crescimento relativo no faturamento. A inclusão do Δ Score Total no Modelo 2 não alterou significativamente os resultados, e a análise desagregada no Modelo 3 não revelou nenhuma prática específica com impacto estatisticamente significativo.

Em 2022, as variáveis de controle explicaram 33,6% da variância no faturamento no Modelo 1, com um R^2 ajustado de 27,6%. A estatística F

significativa ($F = 5,573$, $p < 0,01$) reforçou a relevância do modelo. Assim como nos anos anteriores, o tamanho inicial do negócio foi o único preditor estatisticamente significativo ($\beta = -0,413$, $p < 0,01$ no Modelo 1; $\beta = -0,396$, $p < 0,01$ no Modelo 2; $\beta = -0,411$, $p < 0,01$ no Modelo 3), reforçando o efeito de retornos decrescentes, segundo o qual negócios menores possuem maior potencial de crescimento relativo em comparação com negócios maiores já estabelecidos. A inclusão do Δ Score Total no Modelo 2 gerou um coeficiente positivo, mas sem significância estatística. Da mesma forma, a análise desagregada no Modelo 3 não identificou nenhuma prática específica estatisticamente associada à variação do faturamento, mantendo o padrão observado nos anos anteriores.

Quando os anos foram analisados de forma agregada (2020 a 2022), as variáveis de controle explicaram 20,4% da variância no faturamento no Modelo 1, com um R^2 ajustado de 18,1%. A estatística F significativa ($F = 9,013$, $p < 0,001$) reforçou a relevância do modelo. O tamanho inicial do negócio manteve sua significância estatística em todos os modelos ($\beta = -0,394$, $p < 0,01$ no Modelo 1; $\beta = -0,388$, $p < 0,01$ no Modelo 2; $\beta = -0,374$, $p < 0,01$ no Modelo 3), indicando que negócios de maior porte inicial apresentaram menor crescimento relativo ao longo dos três anos analisados, o que reforça o efeito de retornos decrescentes. Considerando a robustez dessa variável como principal determinante da variação do faturamento, testou-se, no Modelo 2, a interação entre o Δ Score Total de práticas e o faturamento inicial, com o objetivo de verificar se os efeitos do treinamento variavam conforme o porte do empreendimento no início da intervenção, conforme tabela 11.

Tabela 11 - Resultados da regressão – Desempenho do negócio (para os anos agregados)

	2020 a 2022		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variáveis de Controle			
Emprego	-1,761**	-1,658**	-1,642**
Escolaridade	-0,007	-0,005	-0,045
Gênero	0,167	0,139	0,253
Tamanho (Faturamento_T0)	-0,372***	-0,354***	-0,360***
Ano_2021	-0,717	-0,630	-0,588
Ano_2022	-1,999**	-2,023**	-1,750**
Variáveis Independentes			
Δ Score Total		1,033	
Δ Score Total*Faturamento_T0		-0,084	
Δ Score Marketing			0,075
Δ Score Fluxo de Caixa			-0,377
Δ Score Planejamento Financeiro			1,015
Constante	3,334	3,084	3,200
Estatísticas do Modelo			
Observações	146	146	146
R2	0,242	0,245	0,257
R2 ajustado	0,209	0,201	0,208
Valor residual	2,638	2,652	2,640
Estatística F	7,400***	5,567***	5,237***

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

Fonte: Elaborado pela autora

A inclusão do Δ Score Total no Modelo 2 não resultou em significância estatística, ainda que o coeficiente tenha mantido sinal positivo. A interação entre o Δ Score Total e o faturamento inicial também não apresentou significância estatística. No Modelo 3, que analisou separadamente os efeitos das três dimensões específicas de práticas de gestão, apenas a variável Δ Score Planejamento Financeiro apresentou coeficiente positivo, porém sem alcançar significância estatística. As demais variáveis — Δ Score Marketing e Δ Score Fluxo de Caixa — também não apresentaram associação estatisticamente significativa com a variação do faturamento.

De maneira geral, os resultados da regressão reforçam o papel do faturamento inicial como o principal determinante da variação do faturamento no período agregado de 2020 a 2022, enquanto indicam que melhorias específicas em

práticas de gestão, embora teoricamente promissoras, não se traduziram em efeitos estatisticamente robustos no desempenho financeiro no curto prazo. Esses achados sugerem que o impacto do treinamento pode estar condicionado tanto ao estágio inicial do negócio quanto à consolidação das práticas no tempo, ressaltando a necessidade de abordagens mais personalizadas e de horizontes de avaliação mais longos para captar os efeitos econômicos da capacitação empresarial.

Entre as variáveis de controle, três apresentaram coeficientes estatisticamente significativos ao longo dos modelos estimados. A variável Emprego — que indica se o empreendedor estava buscando trocar o negócio por um emprego com carteira assinada — apresentou associação negativa e significativa com a variação do faturamento em todos os modelos (β variando entre -1,761 e -1,642; $p < 0,05$). Esse resultado sugere que microempreendedores que manifestaram intenção de migração para o emprego formal tenderam a apresentar menores variações positivas de faturamento, indicando possível menor dedicação ou menor investimento nos negócios durante o período analisado.

O Tamanho Inicial do empreendimento, representado pelo faturamento no início do acompanhamento (Faturamento_T0), também apresentou coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os modelos (β entre -0,372 e -0,360; $p < 0,01$). Esse achado corrobora a ideia de que empreendedores com faturamentos mais elevados no ponto inicial apresentaram menor crescimento relativo de faturamento ao longo do tempo.

Por fim, a variável Ano 2022 apresentou um coeficiente negativo e estatisticamente significativo em comparação ao ano de referência (2020) em todos os modelos (β variando de -1,999 a -1,750; $p < 0,05$). Esse resultado aponta que, mesmo controlando pelas demais variáveis, os empreendedores que participaram do programa em 2022 tiveram desempenho financeiro inferior em relação aos de 2020, possivelmente refletindo efeitos de fatores macroeconômicos ou contextuais adversos no período pós-pandemia.

4.3

Influência de Metas Específicas por Objetivo nas Práticas Gerenciais

Os resultados apresentados nas seções anteriores evidenciam que o programa de treinamento empresarial foi eficaz em promover melhorias nas práticas de negócios e, em alguns casos, no desempenho financeiro dos empreendedores. Contudo, as variações observadas entre os anos e os diferentes grupos de práticas sugerem que os resultados podem estar associados não apenas ao conteúdo do programa, mas também a outros fatores, como por exemplo, os objetivos dos participantes. Os objetivos avaliados foram baseados nas práticas de negócios descritas em Mckenzie & Woodruff (2017), que também foram analisadas nos testes t e regressões anteriores. Assim, torna-se essencial como metas específicas, declaradas pelos participantes antes do início do PTE e organizadas segundo os objetivos do Quadro 14, influenciam a adoção de práticas de negócio relacionadas. A hipótese H3 busca verificar se a declaração de metas específicas nas áreas de marketing, controle de custos e fluxo de caixa, e planejamento financeiro está associada a uma maior adoção de práticas correspondentes ao final do programa. Para isso, foram realizadas regressões lineares, uma para cada área temática, com o objetivo de examinar a associação entre a presença de metas específicas e o nível de implementação das práticas gerenciais avaliadas.

A variável dependente em cada modelo é a variação no escore de adoção das práticas de negócio, medida pela diferença entre o score de práticas após o treinamento e o score inicial. Para a análise de regressão, foram estimados dois modelos hierárquicos. O Modelo 1 incluiu apenas as variáveis de controle, a saber: emprego, escolaridade, gênero e faturamento inicial (T0). Esse modelo tem como objetivo isolar os efeitos de características individuais e contextuais dos participantes sobre a variação nas práticas.

Já o Modelo 2 incorporou, além das variáveis de controle, as variáveis independentes: o score inicial de práticas relacionadas à área de interesse — refletindo o nível de adoção antes do treinamento —, a presença ou ausência de um objetivo específico relacionado àquela área e o termo de interação entre score inicial e objetivo específico. Esse modelo foi construído para testar a hipótese de

que a definição de um objetivo específico modera a relação entre o nível inicial de adoção de práticas e a variação observada após o treinamento. As regressões foram conduzidas separadamente para os anos de 2020, 2021 e 2022, bem como para o período agregado de 2020 a 2022.

Essa abordagem permite investigar não apenas se os participantes com objetivos específicos adotam mais práticas, mas também se esse efeito é influenciado pelo nível de adoção prévio. Ou seja, o modelo permite verificar se a presença de um objetivo específico exerce maior influência sobre aqueles que inicialmente adotavam poucas práticas. Os resultados são apresentados nas seções seguintes, detalhados por tipo de objetivo, de modo a fornecer evidências empíricas sobre a validade da hipótese H3.

4.3.1 Objetivo de Marketing

**Tabela 12 - Resultados da Regressão para o Objetivo de Marketing
(2020, 2021 e 2022)**

Variável Dependente: Δ Score de Marketing (Mkt)

	2020		2021		2022		2020 a 2022	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
Variáveis de Controle								
Emprego	0,143	0,191*	-0,251**	-0,149	0,590	0,022	-0,091	-0,027
Escolaridade	0,036	0,050**	0,002	0,030	-	-0,038	-0,019	0,007
Gênero	0,167**	0,143**	0,085	0,159*	0,082**	0,044	0,034	0,097**
Tamanho (Faturamento T0)	-0,004	0,001	0,008	0,028**	-0,134	0,018	0,003	0,018***
Ano 2021							-0,156*	-0,170***
Ano 2022							0,127	0,155**
Variáveis Independentes								
Objetivo Mkt		0,25		0,192		0,160		0,218**
Score Inicial Mkt		-0,566**		-0,821***		-0,809***		-0,729***
Objetivo Mkt*Score Inicial Mkt		-0,312		-0,179		0,021		-0,114
Constante	-0,327	-0,171	-0,068	0,010	0,757	0,703	0,190	0,256
Estatísticas do Modelo								
Observações	51	51	46	46	49	49	146	146
R2	0,129	0,491	0,112	0,563	0,147	0,644	0,141	0,571

R2 ajustado	0,053	0,409	0,025	0,482	0,070	0,583	0,104	0,543
Valor residual	0,252	1,708	4,736	2,33	5,137	2,145	0,322	0,230
Estatística F	1,705	5,933***	1,288	6,993***	1,903	10,596***	3,818***	20,153***

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

Fonte: Elaborado pela autora

A análise dos resultados da regressão com a variável dependente Δ Score de Marketing (Mkt), que representa a variação na adoção de práticas de marketing após o treinamento, revela achados relevantes para a hipótese H3. O modelo inclui como variáveis independentes a definição de um objetivo específico de marketing (Objetivo Mkt), o score inicial de práticas de marketing (Score Inicial Mkt) e a interação entre essas duas variáveis. A regressão foi conduzida separadamente para os anos de 2020, 2021 e 2022, bem como para o período agregado de 2020 a 2022, tabela 12.

A variável Objetivo Mkt apresentou coeficientes positivos em todos os anos, indicando que os participantes que definiram marketing como um objetivo específico tendem a apresentar maior variação na adoção de práticas relacionadas. Esse efeito, no entanto, foi estatisticamente significativo apenas no modelo agregado ($\beta = 0,218$, $p < 0,05$), sugerindo que, ao longo do tempo, a definição de um objetivo específico esteve associada a um aumento na adoção de práticas de marketing. Embora o coeficiente tenha se mantido positivo nos modelos por ano, não alcançou significância estatística em 2020, 2021 ou 2022 isoladamente.

O score inicial de práticas de marketing, que representa o nível de adoção dessas práticas antes do início do treinamento, apresentou coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os modelos ($p < 0,05$ para 2020, e $p < 0,01$ para 2021, 2022 e o modelo agregado). Esses resultados indicam que quanto maior o nível de práticas já adotadas antes do treinamento, menor tende a ser a variação posterior na adoção, ou seja, empreendedores que já aplicavam várias práticas não teriam tantas novas práticas para adotar, resultando em menores ganhos após o curso.

Já o termo de interação entre Objetivo Mkt e Score Inicial Mkt não foi estatisticamente significativo em nenhum dos modelos, o que sugere que o efeito do objetivo específico sobre a variação na adoção de práticas não depende do nível de adoção anterior. Ou seja, o impacto de estabelecer um objetivo de

marketing é semelhante entre aqueles com maior ou menor número de práticas previamente adotadas. Isso implica que, embora o objetivo específico tenha um efeito direto positivo (ainda que fraco) na adoção de práticas, ele não modera a relação entre o score inicial e a variação de práticas.

No que se refere às variáveis de controle, alguns resultados também merecem destaque. A variável emprego apresentou efeito negativo e estatisticamente significativo no modelo de 2021 ($\beta = -0,251$, $p < 0,01$), o que indica que empreendedores que estavam propensos a trocar o negócio por um emprego de carteira assinada podem ter tido menor envolvimento com o negócio, impactando negativamente a adoção de práticas de marketing. O gênero apresentou coeficiente positivo e significativo em 2020 ($\beta = 0,167$, $p < 0,01$), 2021 ($\beta = 0,159$, $p < 0,1$) e no modelo agregado ($\beta = 0,097$, $p < 0,05$), indicando que mulheres empreendedoras demonstraram maior variação positiva na adoção de práticas de marketing após o treinamento. Já a variável escolaridade teve resultados mais modestos, mas apresentou efeito positivo e significativo em 2020 ($\beta = 0,050$, $p < 0,05$) e negativo em 2022 ($\beta = -0,082$, $p < 0,05$), indicando um padrão heterogêneo que pode estar relacionado ao perfil e maturidade dos participantes em diferentes coortes. Por fim, o faturamento inicial (T0) apresentou associação positiva com a variação em 2021 ($\beta = 0,028$, $p < 0,05$) e no modelo agregado ($\beta = 0,018$, $p < 0,01$), o que indica que empreendedores com maior porte inicial estavam mais propensos a incorporar novas práticas de marketing.

No que se refere à qualidade dos modelos, os resultados revelam melhor desempenho preditivo nos Modelos 2, especialmente em 2022 ($R^2 = 0,644$; R^2 ajustado = 0,583) e no modelo agregado ($R^2 = 0,571$; R^2 ajustado = 0,543), indicando que as variáveis explicam uma parte substancial da variação na adoção de práticas de marketing. A estatística F foi significativa em todos os Modelos 2 ($p < 0,01$), o que confirma a robustez das equações estimadas.

Esses resultados não fornecem suporte à hipótese H3, que propunha que o foco em um objetivo específico moderaria positivamente a relação entre o treinamento e a adoção de práticas de negócios. Embora a definição de um objetivo de marketing tenha apresentado um efeito direto positivo e estatisticamente significativo apenas no modelo agregado, o termo de interação

entre o objetivo e o score inicial — que indicaria um efeito moderador — não foi significativo em nenhum dos anos analisados nem no modelo agregado. Isso indica que o efeito do objetivo específico não varia de acordo com o nível prévio de adoção de práticas. Assim, embora empreendedores que definiram marketing como objetivo específico tendam a adotar mais práticas dessa prática ao longo do tempo, esse efeito ocorre de forma geral e não varia em função do nível inicial de adoção de práticas por parte do participante.

4.3.2

Obejtivo de Custos e Manutenção do Fluxo de Caixa

Tabela 13 - Resultados da Regressão para o Objetivo de Fluxo de Caixa (2020, 2021 e 2022)

Variável Dependente: Δ Score de Custos e Manutenção do Fluxo de Caixa (FC)

	2020		2021		2022		2020 a 2022	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
<i>Variáveis de Controle</i>								
Emprego	-0,377**	-0,225*	-0,182	-0,145	0,580*	0,058	-0,215**	-0,165**
Escolaridade	0,018	0,042	-0,045	0,002	-0,018	0,006	-0,014	0,016
Gênero	0,109	-0,046	0,226*	0,131	-0,172	0,005	0,077	-0,018
Tamanho (Faturamento T0)	-0,012	0,002	0,022	0,029**	-0,052***	-0,004	-0,007	0,009
Ano 2021							-0,044	-0,163**
Ano 2022							0,063	0,074
<i>Variáveis Independentes</i>								
Objetivo FC		0,160		0,248*		0,011		0,148**
Score Inicial FC		-0,638***		-0,441**		-0,955***		-0,741***
Objetivo FC *Score Inicial FC		0,156		-0,535*		0,022		-0,029
<i>Constante</i>	0,428	0,51	0,299	0,226	0,845	0,907	0,425	0,519
<i>Estatísticas do Modelo</i>								
Observações	51	51	46	46	49	49	146	146
R2	0,142	0,538	0,156	0,528	0,204	0,933	0,123	0,561
R2 ajustado	0,068	0,463	0,074	0,441	0,132	0,922	0,085	0,538
Valor residual	0,339	0,257	0,369	0,287	0,323	0,969	0,355	0,252
Estatística F	1,907	7,157***	1,895	6,074***	2,824**	81,763***	3,236***	25,170***

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

Fonte: Elaborado pela autora

A análise da regressão com a variável dependente Δ Score de Custos e Manutenção do Fluxo de Caixa (FC), que representa a variação na adoção de práticas dessa natureza após o treinamento, oferece evidências sobre os fatores que influenciaram essa mudança nos anos analisados (2020, 2021 e 2022) e no modelo agregado de 2020 a 2022. Foram incluídas como variáveis independentes a definição de um objetivo específico relacionado à gestão de custos e fluxo de caixa (Objetivo FC), o score inicial de práticas (Score Inicial FC) e o termo de interação entre essas duas variáveis (Tabela 13).

A variável Objetivo FC apresentou coeficiente positivo em todos os anos e também no modelo agregado. Entretanto, o efeito foi estatisticamente significativo apenas em 2021 ($\beta = 0,248$; $p < 0,05$) e no modelo agregado ($\beta = 0,148$; $p < 0,1$). Esses resultados indicam que, especificamente em 2021 e considerando o período agregado de 2020 a 2022, participantes que definiram a gestão de custos e fluxo de caixa como objetivo apresentaram maior variação na adoção de práticas associadas. No caso de 2021, este resultado pode refletir a sensibilidade dos empreendedores a questões financeiras em um contexto ainda fortemente impactado pela pandemia, o que potencializou o alinhamento entre treinamento e necessidades práticas.

O Score Inicial FC apresentou coeficientes negativos e estatisticamente significativos em todos os anos e no modelo agregado ($p < 0,01$ em todos os casos). Esse padrão consistente indica que participantes que já apresentavam níveis mais elevados de adoção de práticas de fluxo de caixa antes do treinamento experimentaram menor variação posterior.

O termo de interação entre o Objetivo FC e o Score Inicial FC apresentou sinal positivo em 2020 e no modelo agregado, e negativo em 2021 e 2022. Contudo, não atingiu significância estatística em nenhum dos anos isoladamente nem no modelo agregado. Isso sugere que o impacto do objetivo específico sobre a adoção de práticas não foi moderado de forma significativa pelo nível de práticas pré-existentes.

Em relação às variáveis de controle, o status de emprego apresentou associação negativa e estatisticamente significativa em 2020 ($\beta = -0,225$; $p < 0,1$) e no modelo agregado ($\beta = -0,165$; $p < 0,1$). Esse resultado reforça a interpretação

de que participantes que mantinham intenção de migração para o emprego formal tenderam a apresentar menor variação na adoção de práticas financeiras. A escolaridade não apresentou significância estatística nem padrão consistente ao longo dos anos ou no modelo agregado. Já o tamanho do empreendimento (Faturamento_T0) foi positivamente associado à variação de práticas em 2021 ($\beta = 0,029$; $p < 0,05$) e no modelo agregado ($\beta = 0,163$; $p < 0,05$), sugerindo que empreendedores de maior porte inicial apresentaram maior capacidade de incorporar práticas de fluxo de caixa.

Quanto à qualidade dos modelos, os valores de R^2 foram elevados em todos os anos, especialmente em 2022 ($R^2 = 0,933$; R^2 ajustado = 0,922), indicando forte capacidade explicativa das variáveis incluídas. O modelo agregado apresentou R^2 de 0,561 e R^2 ajustado de 0,538, caracterizando um bom ajuste. A estatística F foi altamente significativa ($p < 0,01$) em todos os anos e no modelo agregado, atestando a robustez dos modelos estimados.

No conjunto, os resultados não fornecem suporte à hipótese H3, que propunha que a definição de um objetivo específico moderaria positivamente a relação entre o treinamento e a adoção de práticas de gestão. Embora o objetivo relacionado ao fluxo de caixa tenha se associado positivamente à variação nas práticas em 2021 e no modelo agregado, o termo de interação entre objetivo e score inicial de práticas não foi estatisticamente significativo, indicando ausência de efeito moderador consistente ao longo dos anos.

4.3.3 Objetivo de Planejamento Financeiro

Tabela 14 - Resultados da Regressão para o Objetivo de Planejamento Financeiro (2020, 2021 e 2022)

Variável Dependente: Δ Score de Planejamento Financeiro (PF)

	2020		2021		2022		2020 a 2022	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
<i>Variáveis de Controle</i>								
Emprego	-0,198	-0,034	-0,312**	-0,310**	0,824*	0,677*	-0,191*	-0,105
Escolaridade	0,004	0,038	0,072*	0,079**	0,006	0,046	0,034	0,063***
Gênero	-0,274**	-0,169**	0,127	0,042	-0,112	0,029	-0,059	-0,018
Tamanho (Faturamento T0)	-0,026	-0,011	0,005	0,005	-0,032	-0,006	-0,014	0,000

Ano 2021							-0,132	-0,111
Ano 2022							-0,231*	-0,119
Variáveis Independentes								
Objetivo PF		-0,009		-0,315		0,005		0,099
Score Inicial PF		-0,927***		0,297**		-0,956***		-0,803***
Objetivo PF *Score Inicial PF		0,363		-0,755		0,585*		0,215
Constante	0,593	0,366	-0,179	-0,207	0,267	0,105	0,276	0,117
Estatísticas do Modelo								
Observações	51	51	46	46	49	49	146	146
R2	0,178	0,530	0,215	0,457	0,096	0,430	0,058	0,376
R2 ajustado	0,107	0,454	0,138	0,357	0,014	0,333	0,017	0,334
Valor residual	0,323	0,252	0,361	0,312	0,427	0,351	0,382	0,315
Estatística F	2,494*	6,938***	2,806**	4,566***	1,17	4,421***	1,421	9,093***

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

Fonte: Elaborado pela autora

A regressão que analisou a variação no score de planejamento financeiro (Δ Score de Planejamento Financeiro – PF) como variável dependente teve como objetivo testar a hipótese de que o alinhamento entre objetivos específicos e o conteúdo do treinamento influencia a adoção de práticas de negócio. Foram incluídas como variáveis independentes o score inicial de práticas de planejamento financeiro, a declaração de objetivo específico na área (Objetivo PF) e o termo de interação entre essas duas variáveis (Tabela 14).

A variável Objetivo PF apresentou coeficientes distintos ao longo dos anos analisados, porém sem significância estatística em nenhum dos períodos. Em 2020, o coeficiente foi negativo e não significativo, indicando ausência de efeito da definição prévia do objetivo sobre a variação nas práticas de planejamento financeiro naquele ano. Em 2021, o coeficiente foi novamente negativo e não significativo, enquanto em 2022 e no modelo agregado o sinal se tornou positivo, mas ainda sem alcançar significância estatística. Esses resultados indicam que a definição prévia de objetivos específicos relacionados ao planejamento financeiro não exerceu influência estatisticamente consistente sobre a adoção de práticas no período estudado.

O score inicial de práticas de planejamento financeiro apresentou comportamento diferenciado entre os anos. Em 2020 ($\beta = -0,927$; $p < 0,01$) e em 2022 ($\beta = -0,956$; $p < 0,01$), os coeficientes foram negativos e altamente significativos, indicando que empreendedores com maior adoção prévia de práticas financeiras tenderam a apresentar menor variação após o treinamento. Em 2021, no entanto, o coeficiente foi positivo e significativo ($\beta = 0,297$; $p < 0,05$), contrariando o padrão observado nos demais anos. No modelo agregado (2020-2022), o score inicial manteve o padrão de associação negativa e significativa ($\beta = -0,803$; $p < 0,01$), reforçando que níveis mais elevados de práticas no início do programa tendem a limitar o ganho incremental promovido pelo treinamento.

O termo de interação entre o objetivo específico e o score inicial (Objetivo PF * Score Inicial PF) apresentou sinal positivo em 2020, 2022 e no modelo agregado, e sinal negativo em 2021. No entanto, o coeficiente foi estatisticamente significativo apenas em 2022 ($\beta = 0,585$; $p < 0,1$), sugerindo que, naquele ano, a definição de um objetivo específico de planejamento financeiro moderou positivamente a relação entre o nível inicial de práticas e a variação posterior. No modelo agregado e nos demais anos, o termo de interação não foi estatisticamente significativo, indicando que o efeito moderador não se manifestou de forma consistente ao longo do tempo.

Entre as variáveis de controle, o status de emprego foi negativamente associado e estatisticamente significativo em 2021 ($\beta = -0,310$; $p < 0,05$), sugerindo que participantes com intenção de migrar para o emprego formal apresentaram menor evolução na adoção de práticas de planejamento financeiro naquele ano. A escolaridade apresentou coeficiente positivo e significativo em 2021 ($\beta = 0,079$; $p < 0,05$) e também no modelo agregado ($\beta = 0,063$; $p < 0,01$), indicando que participantes com maior nível educacional foram mais propensos a adotar práticas financeiras ao longo do tempo. O gênero apresentou coeficiente negativo e significativo apenas em 2020 ($\beta = -0,169$; $p < 0,05$), apontando para uma menor variação na adoção de práticas entre mulheres naquele ano. As demais variáveis de controle, incluindo o tamanho inicial do empreendimento e o ano de participação (Ano 2021 e Ano 2022), não apresentaram efeitos sistemáticos.

Em relação à qualidade dos modelos, os valores de R^2 foram satisfatórios, variando de 0,430 (2022) a 0,530 (2020), indicando uma boa capacidade explicativa dos modelos. O modelo agregado apresentou R^2 de 0,376 e R^2 ajustado de 0,334, indicando que cerca de 33% da variação no score de planejamento financeiro foi explicada pelas variáveis incluídas. A estatística F foi altamente significativa em todos os anos e no modelo agregado ($p < 0,01$), reforçando a robustez dos modelos estimados.

No conjunto, os resultados oferecem suporte parcial à hipótese H3. O termo de interação entre o objetivo específico e o score inicial de práticas foi estatisticamente significativo apenas em 2022 ($\beta = 0,585$; $p < 0,1$), sugerindo que a definição de um objetivo de planejamento financeiro contribuiu para ampliar a variação nas práticas adotadas naquele ano, especialmente entre aqueles que já possuíam um nível inicial mais elevado. Entretanto, como esse efeito não se confirmou nos demais anos nem no modelo agregado, os achados não sustentam uma evidência consistente ou generalizada de moderação ao longo do período analisado. A consistência do score inicial como preditor negativo na maioria dos anos reforça a importância de considerar o nível prévio de práticas ao planejar programas de capacitação empresarial.

4.4 Análise do Score Total de Práticas de Negócio

Embora não tenha sido explicitamente formulada como uma hipótese principal, foi conduzida uma análise exploratória para investigar se variáveis conhecidas na literatura influenciam a variação no score total de práticas de negócios adotadas após o treinamento. Para investigar fatores que pudessem explicar a variação no score total de práticas de negócios após o treinamento, foram inicialmente realizadas análises exploratórias com base em variáveis categóricas e contínuas dos participantes, discutidas previamente na literatura sobre programas de capacitação para microempreendedores (McKenzie, 2021; Mckenzie & Woodruff, 2017; Mckenzie et al., 2021). Essas análises buscaram identificar padrões preliminares de associação entre as variáveis independentes e a adoção de práticas de negócios pelos participantes.

Primeiramente, foram conduzidas tabelas de contingência (cross-tabs) entre a variável dependente categorizada e as seguintes variáveis independentes categóricas: gênero, responsável (ser ou não o principal responsável pelo negócio), motivação (classificada como oportunidade ou necessidade), emprego (interesse em trocar o negócio por um emprego com carteira assinada), renda principal (saber se o negócio representava a principal fonte de renda da família), tempo de experiência empreendedora e nível de escolaridade. Além disso, por se tratar de um programa ofertado exclusivamente em formato online, também foi incluída a variável Prob_midia (problemas com mídias digitais), construída com base na pergunta “Você teve algum problema em usar mídia digital no seu negócio?”, onde respostas afirmativas foram codificadas como 1 e negativas como 0.

A análise das cross-tabs foi realizada a partir da categorização da variável contínua “variação no score total de práticas de negócios” em três grupos, com base em desvios-padrão em torno da média. Foram atribuídas as seguintes categorias:

- (1) baixa variação, para valores abaixo de -1 desvio padrão;
- (2) variação média, para valores entre -1 e +1 desvio padrão; e
- (3) alta variação, para valores acima de +1 desvio padrão.

Essa abordagem permitiu uma análise mais clara da distribuição dos participantes segundo o nível de adoção de práticas ao longo do período analisado. Conforme tabela 15.

Tabela 15 - Estatísticas Descritivas da Variação no Score Total de Práticas de Negócios (2020 a 2022)

Ano	M	DP	IC 95% Inferior	IC 95% Superior
2020 a 2022	0,185	0,234	-0,05	0,415

Nota. M = média; DP = desvio padrão; IC = intervalo de confiança.

Fonte: Elaborado pela autora

A escolha pela utilização da variação no score total de práticas como variável base para os cross-tabs justifica-se pelo objetivo central de identificar perfis de empreendedores que apresentaram maior ou menor grau de adoção de

práticas após o treinamento. Ao transformar essa variável contínua em categorias, tornou-se possível cruzá-la com variáveis categóricas relevantes (como gênero, motivação, renda principal, entre outras) e explorar padrões de associação que poderiam indicar grupos mais ou menos responsivos ao programa de capacitação empresarial.

Adicionalmente, foi realizada uma ANOVA one-way para examinar a relação entre a variação no score total de práticas e a variável contínua de tamanho inicial do negócio, representada pelo faturamento inicial (Faturamento T0). Essa abordagem permitiu avaliar se as diferenças observadas no desempenho dos participantes em termos de adoção de práticas poderiam estar associadas ao tamanho inicial do negócio.

Essas análises tiveram caráter exploratório e serviram de base para identificar variáveis relevantes a serem incluídas nos modelos explicativos de regressão. Entre todas as variáveis analisadas, apenas a variável "problemas com mídias digitais" apresentou associação estatisticamente significativa com a variação no score total de práticas.

Dessa forma, serão apresentados e discutidos exclusivamente os resultados referentes à variável "problemas com mídias digitais", por ter sido a única que demonstrou relevância estatística nas análises iniciais. As demais variáveis investigadas — como gênero, motivação para empreender, escolaridade, tempo de experiência, responsabilidade sobre o negócio, renda principal da família, emprego e tamanho inicial do negócio — não apresentaram efeitos estatisticamente significativos sobre a adoção de práticas de negócio e, por isso, seus resultados completos encontram-se disponíveis no apêndice E deste trabalho para fins de transparência e consulta.

4.4.1 Impacto das Dificuldades com Mídias Digitais nas Práticas de Negócio

Foi conduzida uma análise de associação entre a variável categórica "problemas com mídia digital" e a variável recodificada de variação no score total de práticas, agrupada em três categorias: baixa (1 = abaixo de -1 DP), média (2 =

entre -1 e +1 DP), e alta (3 = acima de +1 DP). A análise utilizou o teste de qui-quadrado de Pearson.

Os resultados revelaram que, ao se considerar os dados agregados de 2020 a 2022, houve uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de adoção de práticas de negócio e a ocorrência de dificuldades com mídias digitais, $\chi^2(p) = 0,028$. Quando analisados separadamente por ano, a associação não foi estatisticamente significativa em 2021 ($p = 0,366$), mas apresentou significância marginal em 2020 ($p = 0,095$) e 2022 ($p = 0,059$). Conforme tabela 16 e 17.

Com base no resultado, observa-se que participantes que relataram dificuldades com mídias digitais tenderam a apresentar menor variação positiva no score total de práticas de negócio. A associação sugere que a dificuldade no uso de ferramentas digitais pode ter limitado o aproveitamento das estratégias ensinadas durante o treinamento empresarial online.

Tabela 16 - Cruzamento entre o Score Total de Práticas e Problemas com Mídias (2020 a 2022)

Varição so Score Total de Práticas	Sem Problemas - Mídias	Com Problemas - Mídias	Total
1	7	15	22
2	50	58	108
3	18	8	26
Total	75	81	156

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 17 - Resultados dos Testes Qui-Quadrado (2020 a 2022)

Ano	Teste Qui-quadrado (p)
2020	0,095*
2021	0,366
2022	0,059*
2020 a 2022	0,028**

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

Fonte: Elaborado pela autora

Para complementar as análises bivariadas realizadas anteriormente, foi conduzida uma regressão linear com o objetivo de verificar a influência dos problemas com mídias digitais sobre a adoção geral de práticas de negócio pelos

participantes do programa de treinamento empresarial. A variável dependente utilizada foi a variação no score total de práticas, calculada como a diferença entre o score final e o score inicial das práticas de negócios adotadas pelos participantes após o treinamento. A variável independente principal foi problemas com mídias, codificada como 1 para participantes que relataram dificuldades no uso de mídias digitais em seus negócios e 0 para aqueles que não relataram tais problemas.

A regressão linear foi escolhida por ser um método estatístico adequado para estimar a relação entre uma variável dependente contínua e uma ou mais variáveis independentes, permitindo identificar o efeito isolado da variável de interesse sobre o resultado, enquanto controla por possíveis fatores de confusão. A escolha desse modelo também se justifica pela necessidade de ir além das associações bivariadas testadas nos cross-tabs, possibilitando uma análise mais robusta e ajustada dos dados (Hair Jr. et al., 2019).

Para fortalecer a validade interna do modelo, foram incluídas como variáveis de controle: gênero, escolaridade, emprego (se o participante trocava o negócio por um emprego formal) e tamanho inicial do negócio (medido pelo faturamento anterior ao treinamento). A escolha dessas variáveis baseia-se em sua utilização prévia nas análises anteriores deste estudo, sendo, portanto, mantidas para assegurar a comparabilidade entre modelos. Embora essas variáveis não tenham apresentado associação estatisticamente significativa nos testes de associação bivariada, do ponto de vista estatístico, sua presença permite controlar efeitos potenciais que poderiam mascarar ou inflacionar o efeito da variável principal de interesse.

Na tabela 18 a seguir, são apresentados os resultados da regressão linear considerando a variável problemas com mídias como preditor da variação no score total de práticas. Para essa análise, foi adotada uma abordagem sequencial, estruturada em dois modelos. No Modelo 1, foram incluídas apenas as variáveis de controle previamente utilizadas nas análises deste estudo — gênero, escolaridade, emprego (se o participante trocava o negócio por um emprego formal) e o tamanho inicial do negócio (faturamento anterior ao treinamento). Essas variáveis foram mantidas com o objetivo de fortalecer a validade interna do modelo e garantir comparabilidade com as análises anteriores.

Em seguida, no Modelo 2, foi incluída a variável de interesse principal, problemas com mídias, permitindo verificar seu efeito adicional sobre a variação na adoção de práticas de negócios. Essa abordagem hierárquica permite observar se a adição da variável Prob_midia melhora significativamente a explicação do modelo. Além disso, possibilita avaliar o impacto isolado de problemas com mídias digitais na adoção de práticas após o treinamento.

Tabela 18 - Resultados da Regressão para o Score Total de Práticas

	Variável Dependente: Δ Score Total de Práticas							
	2020		2021		2022		2020 a 2022	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
<i>Variáveis de Controle</i>								
Emprego	-0,143	-0,149*	-0,204**	-0,194**	0,420*	0,324	-0,148**	-0,141**
Escolaridade	0,015	0,014	-0,003	-0,006	-0,028	-0,043**	-0,006	-0,008
Gênero	0,053	0,043	0,112	0,109	-0,105	-0,074	0,033	0,039
Tamanho Inicial (Faturamento_T0)	-0,010	-0,011	0,013	0,010	-0,026**	-0,025**	-0,003	-0,004
Ano 2021							-0,107*	-0,093
Ano 2022							0,021	0,025
<i>Variável Independente</i>								
Prob_midia		0,045		-0,082		-0,186***		-0,081**
<i>Constante</i>	0,192	0,190	0,064	0,136	0,583	0,712	0,280	0,322
<i>Estatísticas do Modelo</i>								
Observações	51	51	46	46	49	49	146	146
R2	0,110	0,124	0,165	0,187	0,166	0,324	0,137	0,167
R2 ajustado	0,033	0,027	0,084	0,086	0,091	0,245	0,100	0,124
Valor residual	0,179	0,180	0,250	0,249	0,215	0,196	0,221	0,218
Estatística F	1,1421	1,280	2,030	1,842	2,197*	4,121***	3,686***	3,942***

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

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 18 apresenta os resultados das regressões lineares que avaliam a variação no score total de práticas de negócio, tendo como variável independente principal a presença de problemas com mídias digitais e, como variáveis de controle, emprego, escolaridade, gênero, tamanho inicial do negócio (faturamento T0) e o ano de participação (2021 e 2022). A análise foi conduzida separadamente para os anos de 2020, 2021 e 2022, bem como de forma agregada para o período de 2020 a 2022.

No ano de 2020, a variável “problemas com mídias” apresentou coeficiente positivo, porém não atingiu significância estatística ($\beta = 0,045$; $p >$

0,10). Esse resultado sugere que, no início da pandemia, dificuldades com tecnologia não representaram uma barreira relevante à adoção de práticas de negócio — possivelmente porque o processo de adaptação ao ambiente digital ainda estava em fase inicial e afetava os empreendedores de forma mais uniforme.

Em 2021, o coeficiente associado a “problemas com mídias” tornou-se negativo, embora ainda sem alcançar significância estatística ($\beta = -0,082$; $p > 0,10$). Essa mudança no sinal sugere que as dificuldades com mídias digitais começaram a impactar negativamente a adoção de práticas, refletindo uma crescente dependência das ferramentas digitais para a operação dos negócios em um cenário de transformação tecnológica.

Essa tendência se confirma de maneira mais clara em 2022. Nesse ano, a variável “problemas com mídias” apresentou coeficiente negativo e estatisticamente significativo ($\beta = -0,186$; $p < 0,05$), indicando que empreendedores que relataram dificuldades no uso de mídias digitais apresentaram menor variação no score de práticas de negócio. Além disso, a inclusão dessa variável melhorou o ajuste do modelo, evidenciado pela elevação do R^2 , reforçando o papel das competências digitais como fator crítico no desempenho empresarial em um contexto pós-pandêmico, onde o domínio tecnológico passou a representar uma vantagem competitiva efetiva.

Na análise agregada de 2020 a 2022, os resultados corroboram as evidências de 2022. A variável “problemas com mídias” manteve coeficiente negativo e alcançou significância estatística ($\beta = -0,038$; $p < 0,1$), mesmo após o controle pelo ano de participação. Esses achados reforçam que participantes que relataram dificuldades com mídias digitais adotaram menos práticas de negócio ao longo do período analisado. A progressão dos sinais negativos dos coeficientes ao longo dos anos evidencia que o impacto dessas dificuldades se intensificou à medida que o uso da tecnologia se consolidou como parte essencial da rotina empreendedora, destacando a importância da inclusão de competências digitais nos programas de capacitação empresarial.

5

Discussão dos Resultados

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos principais achados empíricos obtidos ao longo do estudo, com base nos dados coletados entre 2020 e 2022. A discussão está estruturada em torno das hipóteses formuladas, com foco na avaliação dos efeitos do PTE sobre a adoção de práticas de negócio e o desempenho financeiro dos microempreendedores de comunidades desfavorecidas do Rio de Janeiro. Além disso, são analisados fatores contextuais que influenciam esses resultados, como o tamanho inicial do negócio, a conectividade digital e as particularidades enfrentadas por empreendedoras mulheres. A seção também examina o papel dos objetivos na moderação dos efeitos do treinamento, à luz da teoria do GST.

5.1

Impacto do Programa de Treinamento nas Práticas de Negócios

Os resultados obtidos neste estudo reforçam a importância dos Programas de Treinamento Empresarial (PTEs) como instrumentos para a disseminação de práticas de negócio entre microempreendedores em comunidades desfavorecidas. Ao promover essas práticas, os PTEs têm potencial para aumentar a autonomia econômica dos participantes e, conseqüentemente, promover oportunidades de desenvolvimento econômico em contextos marcados por desigualdades estruturais (Alibhai et al., 2019; Mckenzie & Woodruff, 2017). A análise realizada ao longo dos anos de 2020, 2021 e 2022 forneceu evidências sobre o impacto positivo do treinamento na adoção de práticas de gestão, além de permitir uma avaliação mais aprofundada das condições contextuais que influenciaram tais resultados, como os desafios tecnológicos enfrentados durante o período pandêmico (Anderson et al., 2024; Cole et al., 2021).

Os efeitos do PTE na adoção de práticas de negócio foram confirmados, com evidência de mudanças positivas entre os momentos anterior e posterior ao

treinamento em todos os anos analisados. Os achados estão em consonância com a literatura revisada, que aponta para a efetividade de programas de capacitação voltados a microempreendedores na melhoria das práticas de negócios (Baird, McIntosh, Özler, & Pape, 2024; Maldonado, 2024; Mckenzie & Woodruff, 2017). Em 2022, os resultados foram mais expressivos, o que é consistente com estudos, como os de Anderson et al. (2024) e Davies et al. (2024), que indicam que contextos de maior estabilidade econômica e amadurecimento no uso de ferramentas digitais tendem a favorecer o aproveitamento de programas online.

Nesse período, houve reabertura mais ampla das atividades comerciais, maior circulação de consumidores e retomada gradual da renda familiar, o que, segundo a literatura, pode incentivar os microempreendedores a aplicar mais os conhecimentos adquiridos no treinamento (Sharma, Kraus, Liguori, Bamel, & Chopra, 2022). Em contraste, os impactos observados em 2020 e 2021 foram mais modestos, provavelmente devido às severas restrições impostas pela pandemia, às incertezas econômicas e à necessidade de adaptação tanto do conteúdo programático quanto dos próprios participantes ao novo formato de ensino remoto (Davies et al., 2024).

Ao desagregar os resultados por áreas específicas de prática gerencial, verificou-se que o treinamento gerou efeitos positivos e consistentes nas práticas de custos e manutenção do fluxo de caixa ao longo dos três anos analisados. Esse padrão é coerente com a literatura, que aponta maior facilidade de assimilação de práticas financeiras operacionais de curto prazo por parte de microempreendedores em contextos de vulnerabilidade (Cole et al., 2021; Drexler et al., 2014; Iqbal & Rao, 2023). Em contraste, os efeitos sobre as práticas de marketing apresentaram maior variabilidade: foram observados avanços significativos em 2020 e 2022, mas ausência de efeito em 2021. Essa oscilação pode ser compreendida à luz das evidências de Avdeenko et al. (2024), que indicam que, durante períodos prolongados de crise, como em 2021, os microempreendedores tendem a enfrentar sobrecarga operacional e necessidade constante de tomada de decisões sob incerteza, o que compromete seu engajamento com processos de capacitação, mesmo quando o conteúdo é relevante.

Somam-se a isso os obstáculos estruturais enfrentados por empreendedores em comunidades desfavorecidas, como estigmatização territorial e limitações de infraestrutura, que afetam diretamente a implementação de estratégias de marketing e dificultam a ampliação do alcance comercial dos negócios (Pongeluppe, 2022, 2024). Além disso, ações de marketing dependem fortemente de fatores externos, como interação direta com o público, domínio de ferramentas digitais e um ambiente minimamente estável para a comunicação, o que torna essas práticas mais sensíveis a oscilações contextuais (Anderson et al., 2024; Sharma et al., 2022).

5.2

Impactos do Programa de Treinamento Empresarial no Desempenho Financeiro

No que diz respeito ao desempenho financeiro, os efeitos foram mais heterogêneos ao longo dos anos. Embora tenham sido identificadas melhorias no faturamento em 2020 e 2021, com modelos estatisticamente significativos, não se observou impacto significativo das práticas de negócio sobre o faturamento em 2022. Em 2020 e 2021, o desempenho financeiro foi explicado principalmente por variáveis de controle, como o tamanho do negócio e, em 2021, pela variável de emprego, que teve coeficiente negativo e significativo. Já as práticas de negócio, medidas pelas variações nos scores, não apresentaram efeitos diretos sobre o faturamento nesses anos, com exceção do modelo agregado (2020 a 2022), no qual a variação em planejamento financeiro foi positivamente associada ao aumento no faturamento, indicando uma relação mais sólida e de longo prazo entre práticas estruturantes e resultados financeiros (Chung, 2018; McKenzie, 2021; Singh & Verma, 2023).

Esses achados indicam que os efeitos do treinamento sobre o desempenho econômico não são imediatos e tendem a depender da consolidação das práticas ao longo do tempo. Mudanças na gestão, ainda que implementadas logo após o treinamento, geralmente requerem um período de maturação para se traduzirem em resultados financeiros mensuráveis. Essa defasagem é particularmente relevante no contexto das comunidades desfavorecidas, onde os microempreendedores enfrentam barreiras estruturais, como acesso limitado a recursos, baixa estabilidade de mercado e menor margem para experimentar

estratégias gerenciais. Como apontam Kim et al. (2024) e Martínez A & Puentes (2018), os impactos sobre indicadores de desempenho econômico tendem a emergir após um período mais longo de maturação das práticas e estabilização do ambiente externo.

5.3

Objetivos Categorizados e Adoção de Práticas de Negócio

As análises de regressão por objetivos temáticos foram conduzidas com base na variação de cada prática de forma isolada e respondem à hipótese H3, Essa hipótese propõe que a presença de objetivos específicos, definidos pelos participantes no início do PTE e categorizados com base em metas específicas, autodeclaradas pelos participantes poderia moderar positivamente a relação entre o treinamento e a adoção de práticas gerenciais.. No entanto, os resultados não confirmam essa hipótese de forma robusta.

No caso do marketing, foi identificado um efeito direto positivo no modelo agregado, indicando que participantes que estabeleceram esse objetivo adotaram mais práticas relacionadas, independentemente do seu nível inicial de adoção. Esse padrão evidencia que a definição prévia de objetivos promove maior engajamento com os conteúdos correspondentes, em linha com a literatura que destaca o papel de metas claras para a internalização do aprendizado (Kamovich & Foss, 2017).

Para controle de custos e fluxo de caixa, o efeito direto foi identificado exclusivamente em 2021, ano marcado por instabilidade econômica e sanitária, o que reforça os achados de Barrios et al. (2019), segundo os quais empreendedores em situação de crise tendem a valorizar mais os conteúdos que se alinham diretamente às suas demandas imediatas. Por fim, em planejamento financeiro, observou-se um efeito moderador estatisticamente significativo: nos dados de 2022, a interação entre objetivo e score inicial indicou que participantes com objetivos bem definidos apresentaram maior evolução nas práticas, inclusive entre aqueles que já possuíam níveis mais altos de adoção prévia. Esses resultados estão alinhados com Avdeenko et al. (2024), que apontam que a personalização dos objetivos fortalece os efeitos do treinamento, ao estimular a internalização e aplicação prática dos conteúdos aprendidos.

Portanto, os achados fornecem suporte parcial à hipótese H3 e demonstram que o alinhamento entre os objetivos dos participantes e o conteúdo do PTE favorece a adoção de práticas de negócio. Embora o efeito moderador tenha sido estatisticamente confirmado apenas no caso do planejamento financeiro em 2022, os efeitos diretos observados nas práticas de marketing e fluxo de caixa reforçam a importância de estratégias que considerem os interesses e objetivos previamente estabelecidos pelos empreendedores.

A literatura corrobora essa perspectiva ao indicar que treinamentos tendem a ser mais eficazes quando os conteúdos abordados estão conectados às expectativas e prioridades previamente expressas pelos participantes. Essa conexão favorece uma maior apropriação e aplicação das práticas ensinadas, especialmente quando os objetivos individuais — construídos a partir de metas específicas — estão alinhados às áreas temáticas do programa (Avdeenko et al., 2024; Barrios et al., 2019; Kamovich & Foss, 2017).

5.4 Outros Achados Sobre o Programa de Treinamento Empresarial

Além das hipóteses principais testadas nesta pesquisa, o estudo buscou aprofundar a compreensão sobre outros fatores que podem influenciar a efetividade do PTE. Foram analisadas variáveis adicionais que, embora não constituíssem o foco inicial das análises, contribuíram para elucidar a heterogeneidade nos resultados observados entre os participantes. Dentre elas, investigou-se o efeito do tamanho inicial dos negócios — mensurado pelo faturamento antes do início do programa (Faturamento T0) — sobre o desempenho posterior, avaliado com base na variação de faturamento ao longo do tempo. Também foi explorado o impacto de ter ou não enfrentado dificuldades com o uso de mídias digitais antes do treinamento sobre a adoção geral de práticas de gestão. Esses achados complementares oferecem uma perspectiva mais abrangente sobre os fatores que condicionam os efeitos do PTE.

5.4.1 Tamanho do Negócio e Resultados no Desempenho após o Treinamento

Os resultados da regressão revelaram que o tamanho inicial dos negócios, mensurado pelo faturamento anterior ao início do PTE, foi consistentemente o principal preditor da variação no desempenho dos empreendimentos. Em todos os anos analisados individualmente, bem como no modelo agregado de 2020 a 2022, essa variável apresentou associação negativa com a variação no faturamento, indicando que negócios menores obtiveram ganhos relativos mais elevados após o treinamento. Esses achados empíricos são coerentes com a literatura que demonstra que empreendimentos que partem de uma base mais modesta possuem maior margem para incorporar novos conhecimentos e práticas, o que resulta em efeitos proporcionais mais expressivos no desempenho (McKenzie, 2021).

A literatura especializada corrobora esse padrão ao apontar que o impacto dos treinamentos empresariais não é uniforme entre diferentes perfis de empreendedores (McKenzie, 2021; McKenzie & Woodruff, 2014b). Estudos destacam que negócios maiores ou mais estruturados tendem a responder de forma menos intensa a treinamentos padronizados, dado que já adotam parte das práticas ensinadas ou requerem abordagens mais sofisticadas e personalizadas para gerar avanços reais (Anderson & McKenzie, 2022; McKenzie, 2021). Além disso, a composição heterogênea das turmas nos programas de larga escala limita a efetividade do conteúdo quando não há segmentação por estágio do negócio, o que reforça as limitações da lógica de abordagem padronizada adotada em muitas intervenções com foco em escala (McKenzie & Woodruff, 2014b)(McKenzie & Woodruff, 2012).

Adicionalmente, há evidência de que o potencial de impacto dos programas de capacitação depende do grau de alinhamento entre os conteúdos ofertados e as necessidades específicas de cada perfil de empreendimento. Negócios mais avançados, por exemplo, demonstram maior capacidade de absorver benefícios quando expostos a mentorias direcionadas ou conteúdos especializados, enquanto treinamentos generalistas tendem a beneficiar de forma mais evidente os negócios em estágios iniciais (Germann et al., 2024). Dessa forma, os resultados desta tese, confirmam a importância de se considerar o

estágio de maturidade empresarial no desenho e implementação de programas de capacitação, sob risco de limitar a efetividade da intervenção para uma parcela relevante dos participantes.

5.4.2 Barreiras Digitais à Adoção de Práticas de Negócio

A relevância da conectividade digital também foi analisada por meio da inclusão da variável "problemas com mídias digitais" nas regressões com score total de práticas como variável dependente. Em 2020, a variável apresentou um coeficiente positivo, mas estatisticamente não significativo, indicando que os efeitos da conectividade sobre a adoção de práticas ainda não se manifestavam de forma clara no contexto inicial de transição para o ensino remoto. Conforme destacado por Anderson et al (2024), a fase inicial da pandemia foi marcada por uma adaptação emergencial às tecnologias de colaboração virtual, nas quais o entusiasmo inicial e o efeito novidade dos treinamentos online podem ter mascarado limitações estruturais mais profundas. Além disso, Sharma et al. (2022), em períodos de crise abrupta, os empreendedores são compelidos a encontrar soluções criativas e responder com resiliência, o que pode ter contribuído para um engajamento pontual, mas não sustentado, com as ferramentas digitais e com os conteúdos do treinamento.

Nos anos seguintes, contudo, os efeitos se tornaram evidentes: em 2021 e 2022, os coeficientes foram negativos e estatisticamente significativo em 2022, indicando que os participantes que relataram problemas com mídias digitais apresentaram uma menor variação no score total de práticas. Em 2022, o coeficiente foi particularmente expressivo, revelando que, mesmo com a retomada gradual da normalidade, os efeitos da desigualdade digital persistiram. Esses resultados foram confirmados também na análise agregada dos três anos, reforçando que as barreiras tecnológicas representam um obstáculo consistente à efetividade dos treinamentos online. Esse resultado, embora ainda pouco explorado na literatura sobre PTEs, tem ganhado relevância no contexto pós-pandemia. Estudos recentes (Anderson et al., 2024; Davies et al., 2024) apontam que a utilização de tecnologia à distância pode acentuar desigualdades de acesso e

efetividade, sobretudo em contextos de vulnerabilidade, como as comunidades desfavorecidas.

Nesses ambientes, a conectividade não é apenas uma questão técnica, mas sim um reflexo de desigualdades estruturais mais amplas. No caso das comunidades desfavorecidas brasileiras, por exemplo, o acesso limitado à internet de qualidade, a baixa familiaridade com ferramentas digitais e a precariedade dos equipamentos tecnológicos refletem as barreiras sociais e espaciais que caracterizam esses territórios (Pongeluppe, 2022, 2024). Além disso, conforme argumenta Pongeluppe (2022), o estigma territorial associado às comunidades desfavorecidas também influencia a forma como os microempreendedores se inserem nos mercados digitais, muitas vezes enfrentando desconfiança ou menor visibilidade em plataformas virtuais. Esse conjunto de fatores contribui para uma exclusão digital que não se limita à ausência de acesso, mas que também compromete a apropriação das tecnologias e o engajamento com estratégias de modernização empresarial.

Davies et al. (2024) evidencia que, mesmo com conteúdo de qualidade, treinamentos online não alcançam os mesmos efeitos em participantes com dificuldade de acesso ou familiaridade com mídias digitais. O presente estudo reforça essa constatação e alerta para a necessidade de considerar a inclusão digital como critério de elegibilidade ou como componente essencial em programas online. Além disso, a identificação da variável "problemas com mídia" como fator estatisticamente significativo para adoção de práticas destaca a relevância de diagnósticos pré-intervenção, como sugerido por McKenzie (2021).

Ao observar a evolução dos resultados ao longo dos três anos, nota-se uma trajetória coerente com os desafios e adaptações do programa. Em 2020, o PTE ocorreu no contexto inicial da pandemia, com mudança abrupta para o formato online, o que pode ter limitado a efetividade para alguns participantes. Em 2021, ainda sob os efeitos da crise sanitária e econômica, os resultados foram medianos, com algumas melhorias em relação ao ano anterior. Foi somente em 2022 que os resultados se consolidaram, com maior impacto em práticas e maior estabilização do formato de entrega. Isso sugere que a maturidade do programa, aliada à maior

adaptação dos participantes ao ambiente digital, contribuiu para resultados mais expressivos.

5.5 Treinamento Online e Desafios para Participantes do Gênero Feminino

Os resultados descritivos da amostra revelam que a maioria dos participantes do PTE nos três anos analisados eram mulheres, com proporções de 71% em 2020, 64,4% em 2021 e 77% em 2022. A maior parte também possuía filhos (90% em 2020 e 2021, e 76% em 2022), o que sugere um perfil marcado por múltiplas responsabilidades, especialmente no ambiente doméstico. Esses elementos ajudam a compreender os desafios específicos enfrentados por essas empreendedoras na adesão e aproveitamento dos treinamentos ofertados, sobretudo quando realizados em formato online (Bussolo et al., 2023).

Em contextos de vulnerabilidade, normas sociais persistentes atribuem às mulheres a responsabilidade primária pelo cuidado do lar e da família, o que restringe significativamente sua disponibilidade para atividades de capacitação, ainda que remotas (Bussolo et al., 2023). Além disso, mulheres com filhos pequenos enfrentam altos níveis de exaustão emocional, o que compromete o envolvimento em atividades voltadas ao crescimento dos negócios, como os treinamentos. A sobrecarga doméstica e a ausência de um ambiente adequado para estudo impactam não apenas a frequência, mas também a capacidade de absorção e aplicação dos conteúdos (Neneh, 2022).

Mesmo em contextos mais liberais, a internalização das normas sociais de gênero e a expectativa de priorização da vida familiar continuam afetando a autonomia e o desempenho empreendedor das mulheres, fenômeno que se estende à participação em treinamentos empresariais (Alshareef, 2022). Essas barreiras sociais também influenciam a maneira como as participantes aplicam os conhecimentos adquiridos ao longo dos cursos.

Estudos também mostram que a efetividade dos treinamentos pode ser limitada quando as mulheres não possuem autonomia sobre as decisões do negócio, ou quando precisam da autorização de terceiros para aplicar o que aprenderam (Sayinzoga et al., 2016). Mesmo após treinamentos ou mentorias, a

carga doméstica e a divisão desigual de responsabilidades continuam a restringir a capacidade de transformar conhecimento em resultados (Bakhtiar et al., 2022).

Essas limitações se mantêm, inclusive, em ambientes digitais. Em um experimento com empreendedores em uma plataforma de mentoria online, observou-se que mulheres demonstram mais hesitação para iniciar interações com mentores, devido à menor autoconfiança e à dificuldade em saber como se apresentar adequadamente (Lall, Chen, & Mason, 2023). Embora o formato online ofereça maior flexibilidade de tempo e local, ele não elimina os efeitos das desigualdades de gênero, podendo até reproduzi-las quando não há suporte adequado (Lall et al., 2023).

Diante desse conjunto de evidências, torna-se evidente que a migração para o formato online exige mais do que a adaptação tecnológica. É essencial reconhecer que o ambiente doméstico, atravessado por normas de gênero, pode representar um obstáculo relevante à aprendizagem (Alshareef, 2022; Neneh, 2022). Nas comunidades atendidas pelo PTE, onde há sobreposição entre os papéis de empreendedora, mãe e cuidadora, as limitações de tempo e de espaço para estudo impõem barreiras concretas à participação (Bakhtiar et al., 2022; Bussolo et al., 2023).

6 Conclusão

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto de um Programa de Treinamento Empresarial (PTE) na adoção de práticas de negócio e no desempenho de microempreendedores em comunidades desfavorecidas do estado do Rio de Janeiro, com ênfase na influência dos objetivos temáticos dos participantes — definidos com base em metas específicas — sobre os resultados alcançados. A pesquisa foi de natureza quantitativa, com base em um delineamento quase-experimental, e contou com dados coletados ao longo dos anos de 2020, 2021 e 2022. Essa abordagem permitiu captar não apenas os efeitos diretos do treinamento, mas também a forma como o contexto pandêmico e pós-pandêmico influenciou os resultados.

Os achados confirmam que o PTE contribuiu para o aumento da adoção de práticas de negócio em áreas essenciais como marketing, fluxo de caixa, e planejamento financeiro. A análise indicou variações positivas nos índices de adoção de práticas entre os momentos anterior e posterior ao treinamento, com resultados mais expressivos observados em 2022. Em relação ao desempenho financeiro, os resultados foram menos consistentes. Embora tenham sido observadas melhorias no faturamento em determinados anos, essas não se mostraram uniformes ao longo do período. Em parte, isso pode ser atribuído à necessidade de tempo para a consolidação das práticas aprendidas e às limitações impostas por fatores contextuais, como restrições econômicas, sanitárias e estruturais.

A análise do efeito dos objetivos temáticos definidos pelos empreendedores, a partir de metas específicas declaradas no início do PTE, evidenciou que, em determinadas condições, tais objetivos podem favorecer uma maior adoção de práticas de negócio. A identificação de efeitos diretos positivos e, em alguns casos, de efeitos moderadores, sugere que a presença de metas claras contribui para a formulação de objetivos alinhados aos conteúdos do programa,

promovendo maior internalização das práticas abordadas e sua posterior aplicação na gestão cotidiana dos empreendimentos.

Além disso, a análise revelou que obstáculos relacionados à conectividade digital impactaram negativamente os resultados, especialmente em 2021 e 2022, evidenciando que barreiras tecnológicas continuam sendo um desafio relevante mesmo após a retomada da normalidade presencial. Outro fator que apresentou forte influência sobre os resultados foi o tamanho inicial do negócio, mensurado pelo faturamento anterior ao início do PTE. As análises de regressão indicaram que negócios menores apresentaram variações mais expressivas no desempenho após o treinamento, sugerindo maior capacidade de aplicação dos conteúdos em comparação com negócios mais estruturados.

Do ponto de vista teórico, os achados deste estudo ampliam a compreensão sobre os fatores que condicionam a eficácia dos PTEs em contextos de vulnerabilidade, ao revelar que a adoção de práticas gerenciais está diretamente relacionada a dimensões críticas, como: a maturidade do negócio, a capacidade de digitalização, as desigualdades de gênero e o papel da definição de objetivos específicos. Em consonância com a síntese teórica apresentada, os resultados indicam que empreendedores com negócios em fase inicial tendem a responder de forma mais imediata a treinamentos voltados para práticas operacionais e de gestão básica, enquanto empreendimentos mais estruturados demandam conteúdos mais aprofundados, voltados à profissionalização e à expansão do negócio (Germann et al., 2024; McKenzie, 2021; McKenzie et al., 2021). Essa distinção reforça a importância de modelos de capacitação segmentados, ajustados ao estágio de desenvolvimento empresarial, contribuindo para o avanço teórico sobre a relação entre tipologia de conteúdo e estágio do ciclo de vida do empreendimento.

Além disso, as evidências sobre as barreiras enfrentadas por empreendedores com dificuldades de acesso ou uso das tecnologias digitais — especialmente em contextos de pobreza urbana — ressaltam a centralidade da inclusão digital como variável na efetividade dos PTEs. A ausência de competências digitais ou infraestrutura adequada compromete a internalização dos conteúdos e dificulta a transposição dos conhecimentos adquiridos para o

ambiente real de negócios, particularmente em formatos online de capacitação (Anderson et al., 2024; Davies et al., 2024). Assim, este estudo contribui para o aprofundamento teórico ao posicionar a digitalização não apenas como uma variável de contexto, mas como um elemento estrutural que condiciona o próprio processo de aprendizagem e sua aplicabilidade posterior, exigindo um redesenho teórico e prático dos programas de capacitação em ambientes digitalmente desiguais.

A pesquisa também aprofunda a compreensão sobre desigualdades de gênero em treinamentos empresariais. As evidências apontam que mulheres empreendedoras, sobretudo aquelas com baixa escolaridade e múltiplas responsabilidades domésticas, apresentam menor engajamento e aplicabilidade em treinamentos online, indicando que o próprio formato da intervenção pode reproduzir desigualdades já existentes. Tal achado reforça e expande os debates teóricos sobre desigualdade de gênero no acesso a políticas de desenvolvimento produtivo, ao demonstrar que o formato da intervenção pode reproduzir barreiras estruturais já presentes nas trajetórias das mulheres em comunidades desfavorecidas (Batista et al., 2022; Buvinic et al., 2022). Portanto, este trabalho contribui teoricamente ao demonstrar que o desenho dos PTEs precisa considerar as interações entre gênero, formato da capacitação e contexto de vida das participantes para que se efetivem como instrumentos de inclusão produtiva e equidade. Em conjunto, essas contribuições ampliam os marcos teóricos vigentes ao propor uma análise integrada e situada da eficácia dos treinamentos.

Finalmente, uma das contribuições teóricas deste estudo reside na articulação entre a formulação de metas específicas e os pressupostos da *Goal Setting Theory* (Locke & Latham, 1991) como estruturas explicativas do comportamento gerencial em contextos de vulnerabilidade. Embora os resultados empíricos não tenham confirmado integralmente a hipótese de moderação entre objetivos específicos e a adoção de práticas gerenciais, os efeitos diretos observados em dimensões como marketing e controle de custos sugerem que a presença de metas pessoais claras, no início do programa, pode exercer influência positiva sobre o engajamento com os conteúdos do PTE. No entanto, a ausência de interações estatisticamente significativas indica que a mera declaração de metas específicas — ainda que transformadas em objetivos temáticos — não é

suficiente para potencializar os efeitos do treinamento, sobretudo em contextos marcados por restrições estruturais severas.

Tais achados contribuem para o refinamento da Goal Setting Theory ao indicar que, em situações de pobreza e exclusão, as condições externas podem atenuar o papel motivacional das metas, exigindo abordagens mais sensíveis às realidades dos microempreendedores. Além disso, os resultados ressaltam a importância de intervenções que estimulem não apenas a definição de metas individuais, mas também o desenvolvimento de competências para transformá-las em objetivos claros, monitoráveis e alinhados às práticas ensinadas. Dessa forma, este estudo amplia os marcos teóricos existentes ao destacar que a efetividade dos PTEs depende da combinação entre conteúdo relevante, apoio contínuo e estímulo à formulação de metas realistas, contextualizadas e orientadas à ação — especialmente em programas voltados a públicos em situação de vulnerabilidade.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo oferecem contribuições relevantes para o aprimoramento de programas de capacitação voltados a microempreendedores em comunidades desfavorecidas. Os achados demonstram que a efetividade dos PTEs está diretamente associada à capacidade de adaptar os conteúdos às necessidades específicas dos participantes, considerando tanto seus objetivos pessoais quanto o estágio de desenvolvimento dos negócios. Ainda que a hipótese de moderação não tenha sido confirmada, observou-se que empreendedores que estabeleceram objetivos específicos aplicaram com maior frequência as práticas abordadas, reforçando a importância de incorporar mecanismos que favoreçam o alinhamento entre as metas individuais e os conteúdos dos treinamentos. Nesse sentido, estratégias pedagógicas que estimulem a definição e o monitoramento de metas específicas podem potencializar o engajamento e a retenção dos conteúdos, especialmente em contextos de alta vulnerabilidade.

Adicionalmente, as evidências empíricas revelam que fatores estruturais, como dificuldades no uso de mídias digitais, afetam significativamente a adoção das práticas ensinadas, destacando a importância de considerar a infraestrutura tecnológica e o nível de familiaridade digital dos participantes no planejamento de programas com componentes online. Os resultados também evidenciam

desigualdades no engajamento e no aproveitamento do treinamento entre diferentes perfis de empreendedores, com destaque para as restrições enfrentadas por mulheres, o que reforça a urgência de desenvolver estratégias mais inclusivas e sensíveis às especificidades dos públicos atendidos. Dessa forma, o estudo oferece subsídios concretos para o redesenho de PTEs que sejam não apenas tecnicamente eficazes, mas também socialmente contextualizados, com maior potencial para gerar impactos duradouros na gestão dos microempreendimentos.

Por fim, os achados contribuem para o desenho de políticas públicas voltadas ao fortalecimento do microempreendedorismo em comunidades vulneráveis. A pesquisa evidencia que os PTEs podem gerar efeitos positivos quando adaptados à realidade dos participantes e acompanhados de suporte técnico adequado. A identificação de fatores limitantes — como problemas de conectividade e restrições de acesso a dispositivos — aponta para a necessidade de políticas que garantam infraestrutura mínima e inclusão digital como condições prévias à efetividade das ações de capacitação. Tais recomendações são particularmente relevantes diante da crescente digitalização das estratégias de desenvolvimento produtivo, e reforçam o papel do Estado e de instituições de apoio na promoção de ambientes propícios à consolidação de negócios sustentáveis em territórios marcados pela exclusão.

Por fim, destaca-se a necessidade urgente de ampliar e qualificar a produção acadêmica brasileira voltada à avaliação de impacto de treinamentos empresariais. A revisão sistemática conduzida neste estudo evidenciou uma lacuna significativa de estudos sobre avaliação de impacto de PTEs na literatura nacional, sobretudo quando comparada à produção internacional. Essa escassez compromete não apenas a formulação de políticas públicas baseadas em evidências, mas também a capacidade do país de desenvolver soluções contextualizadas e eficazes para os desafios da inclusão produtiva em territórios marcados por desigualdades históricas. Diante disso, investimentos contínuos em pesquisas empíricas robustas e teoricamente fundamentadas são indispensáveis para a construção de conhecimento aplicado, capaz de orientar o desenho e a avaliação de programas de capacitação mais responsivos às realidades brasileiras. Além disso, ao fortalecer a base científica nacional sobre empreendedorismo em contextos de pobreza, o Brasil pode assumir um papel mais ativo e propositivo no

debate internacional sobre estratégias de desenvolvimento inclusivo, contribuindo de forma substantiva para agendas globais voltadas à redução das desigualdades e ao fortalecimento de micro e pequenos negócios.

6.1

Limitações do Estudo

Apesar das contribuições teóricas e práticas, esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, o estudo foi conduzido com empreendedores de um único estado brasileiro, o que limita a generalização dos resultados para outras regiões do país. Além disso, a amostra foi composta por participantes de um único programa, o que restringe a comparabilidade com outras iniciativas de PTEs com formatos distintos.

Em segundo lugar, a ausência de um grupo de controle limita as inferências causais. Embora o quase-experimento possibilite comparações pré e pós-intervenção, não é possível isolar totalmente os efeitos do treinamento de outras variáveis contextuais.

Por fim, as variáveis de resultado utilizadas – especialmente o faturamento – estão sujeitas a variações sazonais e instabilidade econômica, comuns em comunidades com alta vulnerabilidade social. Ainda que tenham sido adotadas variáveis de controle e procedimentos estatísticos robustos, essas questões podem ter afetado a sensibilidade dos modelos.

6.2

Sugestões para Pesquisas Futuras

Com base nas limitações e nos achados obtidos, este estudo aponta caminhos promissores para futuras investigações. Uma primeira possibilidade é ampliar o escopo geográfico da pesquisa, por meio de estudos comparativos entre diferentes regiões brasileiras, de modo a revelar como aspectos territoriais influenciam os efeitos dos Programas de Treinamento Empresarial (PTEs) e permitir maior generalização dos resultados. Além disso, recomenda-se a incorporação de métodos mistos, como entrevistas, observações e grupos focais, que podem enriquecer a compreensão dos mecanismos de mudança e das

experiências subjetivas dos participantes, especialmente no que tange aos efeitos das mentorias, à motivação empreendedora e às barreiras enfrentadas.

Outro aspecto relevante diz respeito à necessidade de aprofundar a análise de gênero. Estudos focados especificamente em mulheres empreendedoras podem oferecer subsídios valiosos para o desenvolvimento de programas mais sensíveis às suas realidades, considerando, por exemplo, a sobrecarga doméstica e a desigualdade no acesso às tecnologias digitais. Também se destaca a importância de avaliar os efeitos de longo prazo dos treinamentos. Pesquisas longitudinais que acompanhem os participantes dois ou três anos após a intervenção seriam úteis para compreender a consolidação das práticas adotadas e os resultados financeiros em horizontes temporais mais amplos.

Futuras pesquisas podem ainda explorar intervenções híbridas e multicomponentes, investigando a combinação de treinamentos com subsídios financeiros, mentorias presenciais e redes de apoio comunitárias, com o objetivo de identificar quais formatos geram maior retorno social e econômico. Por fim, é recomendável investigar os efeitos do estágio de maturidade empresarial sobre a efetividade dos treinamentos, testando modelos de capacitação segmentados que considerem as necessidades específicas de empreendedores em diferentes fases de desenvolvimento do negócio.

7

Referências Bibliográficas

- Abebe, G., Tekle, B., & Mano, Y. (2018). Changing saving and investment behaviour: The impact of financial literacy training and reminders on micro-businesses. *Journal of African Economies*, 27(5), 587–611. <https://doi.org/10.1093/jae/ejy007>
- Agbeko, D., Blok, V., Omta, S. W. F., & Van der Velde, G. (2017). The impact of training and monitoring on loan repayment of microfinance debtors in Ghana. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 14, 23–29. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2017.03.002>
- Al-Shami, S. S. A., Majid, I. B. A., Rashid, N. A., & Hamid, M. S. R. B. A. (2013). Conceptual framework: The role of microfinance on the wellbeing of poor people cases studies from Malaysia and Yemen. *Asian Social Science*, 10(1), 230–242. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n1p230>
- Alibhai, S., Buehren, N., Frese, M., Goldstein, M., Papineni, S., & Wolf, K. (2019). Full Esteem Ahead? Mindset-Oriented Business Training in Ethiopia. *Full Esteem Ahead? Mindset-Oriented Business Training in Ethiopia*, (June). <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8892>
- Alshareef, S. (2022). Does location matter? Unpacking the dynamic relationship between the spatial context and embeddedness in women’s entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 34(3–4), 294–318. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2047798>
- Anderson, S. J., Chintagunta, P., Germann, F., & Vilcassim, N. (2021). Do Marketers Matter for Entrepreneurs? Evidence from a Field Experiment in Uganda. *Journal of Marketing*, 85(3), 78–96. <https://doi.org/10.1177/0022242921993176>
- Anderson, S. J., Chintagunta, P. K., & Vilcassim, N. (2024). Virtual Collaboration Technology and International Business Coaching: Examining the Impact on Marketing Strategies and Sales. *Marketing Science*, 43(3), 637–672. <https://doi.org/10.1287/mksc.2019.0121>
- Anderson, S. J., & McKenzie, D. (2022). Improving Business Practices and the Boundary of the Entrepreneur: A Randomized Experiment Comparing Training, Consulting, Insourcing, and Outsourcing. *Journal of Political Economy*, 130(1), 157–209. <https://doi.org/10.1086/717044>
- Andoh-Quainoo, L. (2015). Global Lighting Centre Ltd. *Economics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 2–3(1986), 825–844. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8468-3.ch044>
- Anis, B. S. (2022). Male and Female Successors’ Support: The Role of Religion.

In *The relationship between entrepreneurship and religion* (pp. 529–542).

- Assenova, V. A. (2020). Early-stage venture incubation and mentoring promote learning, scaling, and profitability among disadvantaged entrepreneurs. *Organization Science*, 31(6), 1560–1678. <https://doi.org/10.1287/ORSC.2020.1367>
- Avdeenko, A., Frölich, M., & Helmsmüller, S. (2024). The Critical Role of Implementing Partners: Evidence From Training Micro and Small Enterprises Across 12 Financial Service Providers. *Journal of Development Studies*, 60(7), 1088–1113. <https://doi.org/10.1080/00220388.2024.2339929>
- Baird, S., McIntosh, C., Özler, B., & Pape, U. (2024). Asset transfers and anti-poverty programs: Experimental evidence from Tanzania. *Journal of Development Economics*, 166(October 2022). <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2023.103182>
- Bakhtiar, M. M., Bastian, G., & Goldstein, M. (2022). Business Training and Mentoring: Experimental Evidence from Women-Owned Microenterprises in Ethiopia. *Economic Development and Cultural Change*, 71(1), 151–183. <https://doi.org/10.1086/714592>
- Banerjee, & Jackson, L. (2017). Microfinance and the business of poverty reduction: Critical perspectives from rural Bangladesh. *Human Relations*, 70(1), 63–91. <https://doi.org/10.1177/0018726716640865>
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). *Poor Economics: A radical Rethinking of the way to fight global poverty*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bardasi, E., Gassier, M., Goldstein, M., & Holla, A. (2021a). The Profits of Wisdom: The Impact of a Business Support Program in Tanzania. *The World Bank Economic Review*, 35(2), 328–347. <https://doi.org/10.1093/wber/lhz048>
- Bardasi, E., Gassier, M., Goldstein, M., & Holla, A. (2021b). The Profits of Wisdom: The Impact of a Business Support Program in Tanzania. *World Bank Economic Review*, 35(2), 328–347. <https://doi.org/10.1093/wber/lhz048>
- Barrios, A., Reficco, E., & Taborda, R. (2019). Training effects on subsistence entrepreneurs' hope and goal attainment. *Education and Training*, 61(7–8), 895–917. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2018-0172>
- Barwa, S. D. (2003). Impact of Start Your Business (SYB) training on women entrepreneurs in Vietnam. *ILO Vietnam Working Paper Series*, 1.
- Basile, P. (2023). Vulnerability, neglect, and collectivity in Brazilian favelas: Surviving the threats of the COVID-19 pandemic and the state's necropolitics. *Urban Studies*, 60(9), 1690–1706. <https://doi.org/10.1177/00420980221103342>
- Batista, C., Sequeira, S., & Vicente, P. (2022). Closing the Gender Profit Gap? *Management Science*, 68(12), Pages 8515-9218.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49.
- Berge, L. I. O., Bjorvatn, K., & Tungodden, B. (2015). Human and financial

- capital for microenterprise development: Evidence from a field and lab experiment. *Management Science*, 61(4), 707–722. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1933>
- Blattman, C., & Ralston, L. (2015). *Generating employment in poor and fragile states: Evidence from labor market and entrepreneurship programs*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2622220>
- Bloom, N., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2010). Why do firms in developing countries have low productivity? *American Economic Review*, 100(2), 619–623. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.619>
- Boehm, C. (2020). Moradores de favelas movimentam R\$ 119,8 bilhões por ano. Retrieved March 15, 2020, from Empresa Brasil de Comunicação website: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-01/moradores-de-favelas-movimentam-r-1198-bilhoes-por-ano>
- BRAC. (2016). *Employable Skills for Decent Work the*.
- Brasil. (2010). Estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte: simples nacional. – 2. ed. In *Edições Câmara* (Vol. 27). Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm
- Brooks, W., Donovan, K., & Johnson, T. R. (2018). Mentors or teachers? Microenterprise training in Kenya. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(4), 196–221. <https://doi.org/10.1257/app.20170042>
- Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2010a). American Economic Association What Capital is Missing in Developing Countries? *The American Economic Review*, 100(2), 629–633. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.629>
- Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2010b). What capital is missing in developing countries? *American Economic Review*, 100(2), 629–633. <https://doi.org/10.1257/aer.100.2.629>
- 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>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc.
- Bulte, E., Lensink, R., & Vu, N. (2017). Do gender and business trainings affect business outcomes? Experimental evidence from Vietnam. *Management Science*, 63(9), 2885–2902. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2472>
- Burchi, F., & Roscioli, F. (2022). Can Integrated Social Protection Programmes Affect Social Cohesion? Mixed-Methods Evidence from Malawi. *European Journal of Development Research*, 34(3), 1240–1263. <https://doi.org/10.1057/s41287-022-00535-z>
- Bussolo, M., Ezebuihe, J. A., Muñoz Boudet, A. M., Poupakis, S., Rahman, T., & Sarma, N. (2023). Social Norms and Gender Disparities with a Focus on Female Labor Force Participation in South Asia. *World Bank Research Observer*, 39(1), 124–158. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkad010>

- Buvinic, M., Knowles, J. C., & Witoelar, F. (2022). The unfolding of women's economic empowerment outcomes: Time path of impacts in an Indonesia trial. *World Development*, *158*, 105974. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105974>
- Calderon, G., Cunha, J. M., & de Diorgi, G. (2020). Business literacy and development: Evidence from a randomized controlled trial in rural Mexico. *Economic Development and Cultural Change*, *68*(2), 507–540. <https://doi.org/10.1086/701213>
- Calderone, M., Sadhu, S., Fiala, N., Sarr, L., & Mulaj, F. (2018). Financial education and savings behavior: Evidence from a randomized experiment among low-income clients of branchless banking in India. *Economic Development and Cultural Change*, *66*(4), 793–825. <https://doi.org/10.1086/697413>
- Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, *357*(6357), 1287–1290. <https://doi.org/10.1126/science.aan5329>
- Campos, F., Goldstein, M., & McKenzie, D. (2023). How should the government bring small firms into the formal system? Experimental evidence from Malawi. *Journal of Development Economics*, *161*(December 2022), 103045. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2022.103045>
- Chambers, R. (1995). Poverty and livelihoods: Whose reality counts? *Environment & Urbanization*, *7*(1), 173–204. <https://doi.org/10.1177/095624789500700106>
- 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>
- Chung, Y. C. Y. (2018). Training effect of Japanese management on African SMEs: The case study on Japanese kaizen training in Tanzania. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, *15*, 348–362.
- Cohen, S. A. (1987). Instructional Alignment: Searching for a Magic Bullet. *Educational Researcher*, *16*(8), 16–20.
- Cole, S. A., Joshi, M., & Schoar, A. (2021). Heuristics on Call: The Impact of Mobile Phone Based Business Management Advice. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3971013>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Mixed Methods Procedures. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Dabić, M., Vlačić, B., Kiessling, T., Caputo, A., & Pellegrini, M. (2023). Serial entrepreneurs: A review of literature and guidance for future research. *Journal of Small Business Management*, *61*(3), 1107–1142. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1969657>
- Dalla Pellegrina, L., Di Maio, G., Landoni, P., & Rusinà, E. (2021). Money

- management and entrepreneurial training in microfinance: impact on beneficiaries and institutions. In *Economia Politica* (Vol. 38). <https://doi.org/10.1007/s40888-021-00217-9>
- Dalton, P. S., Rüschenpöhler, J., Uras, B., & Zia, B. (2021). Curating local knowledge: Experimental evidence from small retailers in Indonesia. *Journal of the European Economic Association*, *19*(5), 2622–2657. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvab007>
- Dammert, A. C., & Nansamba, A. (2019). Skills Training and Business Outcomes: Experimental Evidence from Liberia. *Partnership for Economic Policy Working Paper, 2019–24*(December).
- Dammert, A. C., & Nansamba, A. (2023). Skills training and business outcomes: Experimental evidence from Liberia. *World Development*, *162*, 106120. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106120>
- Davies, E., Deffebach, P., Iacovone, L., & McKenzie, D. (2024). Training microentrepreneurs over Zoom: Experimental evidence from Mexico. *Journal of Development Economics*, *167*(September 2023), 103244. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2023.103244>
- de Mel, S., McKenzie, D., & Woodruff, C. (2014). Business training and female enterprise start-up, growth, and dynamics: Experimental evidence from Sri Lanka. *Journal of Development Economics*, *106*, 199–210. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2013.09.005>
- de Melo, F. L. N. B., Soares, A. M. J., Sampaio, L. M. B., & Lima-De-oliveira, R. (2023). The Impact of Gamification on Entrepreneurial Intention in a Brazilian Technical Business School. *BAR - Brazilian Administration Review*, *20*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023210033>
- Dencker, J. C., Bacq, S., 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>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, pp. 671–689.
- Dimitriadis, S., & Koning, R. (2022a). Social Skills Improve Business Performance: Evidence from a Randomized Control Trial with Entrepreneurs in Togo. *Management Science*, *68*(12), 8635–8657. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4334>
- Dimitriadis, S., & Koning, R. (2022b). Social Skills Improve Business Performance: Evidence from a Randomized Control Trial with Entrepreneurs in Togo. *Management Science*, 1–53. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4334>
- Drexler, A., Fischer, G., & Schoar, A. (2014). Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb. *American Economic Journal: Applied Economics*, *6*(2), 1–31. Retrieved from [http://personal.lse.ac.uk/fischerg/Assets/Drexler Fischer Schoar - Keep it Simple.pdf](http://personal.lse.ac.uk/fischerg/Assets/Drexler%20Fischer%20Schoar%20-%20Keep%20it%20Simple.pdf)
file:///localhost/Users/Jon/Dropbox/Papers/2010/Drexler/20

10 Drexler Keeping it Simple Financial Literacy.pdf%5Cnpapers://223ceb43-
ea0d-438b-b5df-df263cee6756/Paper/p6

- Duarte, T., & Spudeit, D. (2018). Innovative practices in school libraries in Florianópolis: Cultural entrepreneurship in focus. *Perspectivas Em Ciencia Da Informacao*, 23(3), 104–123. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3160>
- Dzanku, F. M., Osei, R., & Osei-Akoto, I. (2021). The impact of mobile phone voice message reminders on agricultural outcomes in Mali. *Agricultural Economics (United Kingdom)*, 52(5), 789–806. <https://doi.org/10.1111/agec.12654>
- Estefan, A., Improta, M., Ordoñez, R., & Winters, P. (2024). Digital Training for Micro-Entrepreneurs: Experimental Evidence from Guatemala. *World Bank Economic Review*, 38(2), 394–421. <https://doi.org/10.1093/wber/lhad029>
- Fiala, N. (2018). Returns to microcredit, cash grants and training for male and female microentrepreneurs in Uganda. *World Development*, 105, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.12.027>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics (2th ed.)*. Sage publications.
- Gamble, E. N. (2018). ‘Bang for buck’ in microfinance: Wellbeing mentorship or business education? *Journal of Business Venturing Insights*, 9(April), 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.04.003>
- Gazeaud, J., Khan, N., Mvukiyeh, E., & Sterck, O. (2023). With or without him? Experimental evidence on cash grants and gender-sensitive trainings in Tunisia. *Journal of Development Economics*, 165(November 2022), 103169. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2023.103169>
- Germann, F., Anderson, S. J., Chintagunta, P. K., & Vilcassim, N. (2024). Frontiers: Breaking the Glass Ceiling: Empowering Female Entrepreneurs Through Female Mentors. *Marketing Science*, 43(2), 244–253. <https://doi.org/10.1287/mksc.2023.0108>
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2011). Impact Evaluation in Practice. In *Impact Evaluation in Practice, Second Edition* (second edi). <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4>
- Gil, A. C. (2019). *METODOS E TECNICAS DE PESQUISA SOCIAL* (7^a).
- Giné, X., & Mansuri, G. (2014). *Money or Ideas? A Field Experiment on Constraints to Entrepreneurship in Rural Pakistan*.
- 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>
- Glaub, M. E., Frese, M., Fischer, S., & Hoppe, M. (2014). Increasing personal initiative in small business managers or owners leads to entrepreneurial success: A theory-based controlled randomized field intervention for evidence-based management. *Academy of Management Learning and Education*, 13(3), 354–379. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0234>

- Glaub, M., & Frese, M. (2011). A Critical Review of the Effects of Entrepreneurship Trainings in Developing Countries. *Enterprise Development & Microfinance*, 22, 335–353.
- Grigorescu, A. (2016). Educational Barriers for Disadvantaged Groups in Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 791–799. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30268-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30268-4)
- Guerra-Carrilo, B., Katovich, K., & Bunge, S. A. (2017). Does higher education hone cognitive functioning and learning efficacy? Findings from a large and diverse sample. *PloS One*, 12(8).
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2019). Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis. In *Book* (Vol. 87). Retrieved from www.cengage.com/highered
- Håndlykken-Luz, Å. (2020). “Racism is a perfect crime”: favela residents’ everyday experiences of police pacification, urban militarization, and prejudice in Rio de Janeiro. *Ethnic and Racial Studies*, 43(16), 348–367. <https://doi.org/10.1080/01419870.2020.1800774>
- Hansen, N. (2015). The Development of Psychological Capacity for Action: The Empowering Effect of a Microfinance Programme on Women in Sri Lanka. *Journal of Social Issues*, 71(3), 597–613. <https://doi.org/10.1111/josi.12130>
- Higuchi, Y., Mhede, E. P., & Sonobe, T. (2019). Short- and medium-run impacts of management training: An experiment in Tanzania. *World Development*, 114, 220–236. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.10.002>
- Huis, M., Lensink, R., Vu, N., & Hansen, N. (2019). Impacts of the Gender and Entrepreneurship Together Ahead (GET Ahead) training on empowerment of female microfinance borrowers in Northern Vietnam. *World Development*, 120, 46–61. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.04.001>
- Hussain Shah, M., Bin Othman, A. R., & Bin Mansor, M. N. (2016). Mentoring and Organizational Performance: A Review of Effects of Mentoring on Small and Medium Enterprises. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), 143–158. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v2i2.31>
- Inspere. (2020). *Guia de Avaliação de Impacto Socioambiental*. Retrieved from https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/05/Guia_Metricis_Portugues_4ed.pdf
- International Labour Organization. (2021). *Expanding entrepreneurship: 23 million and counting - Start and Improve Your Business Global Tracer Study 2016–2020*.
- International Labor Organization. (2014). *Start and Improve Your Business (SIYB): Implementation Guide*.
- Kaiser, T., & Menkhoff, L. (2022). Active learning improves financial education: Experimental evidence from Uganda. *Journal of Development Economics*, 157(August 2020), 102870. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2022.102870>
- Kamovich, U., & Foss, L. (2017). In Search of Alignment: A Review of Impact Studies in Entrepreneurship Education. *Education Research International*,

2017, 1–15. <https://doi.org/10.1155/2017/1450102>

- Karlan, D., & Valdivia, M. (2011). Teaching entrepreneurship: Impact of business training on microfinance clients and institutions. *Review of Economics and Statistics*, 93(2), 510–527. https://doi.org/10.1162/REST_a_00074
- Kim, B., Rodriguez-Ramirez, R., & Yang, H. S. (2024). Does the small business programme benefit self-employed workers? Evidence from Nicaragua. *Journal of Development Effectiveness*, 00(00), 1–20. <https://doi.org/10.1080/19439342.2023.2300138>
- Kunaka, C., & Moos, M. N. (2019). Evaluating mentoring outcomes from the perspective of entrepreneurs and small business owners. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v11i1.214>
- Lafortune, J., Riutort, J., & Tessada, J. (2018). Role Models or Individual Consulting: The Impact of Personalizing Micro-entrepreneurship Training. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(4), 222–245.
- Lall, S. A., Chen, L. W., & Mason, D. P. (2023). Digital platforms and entrepreneurial support: a field experiment in online mentoring. *Small Business Economics*, 61(2), 631–654. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00704-8>
- Lenz, A. K., Sutter, C., Goldszmidt, R., & Zucco, C. (2021). Venture distress and problemistic search among entrepreneurs in Brazilian favelas. *Journal of Business Venturing*, 36(6), 106162. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106162>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Love, I., Nikolaev, B., & Dhakal, C. (2023). The well-being of women entrepreneurs: the role of gender inequality and gender roles. *Small Business Economics*, 62(1), 325–352. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00769-z>
- Lozano, J. P. R., Valdez, K. R., & Varela, J. C. S. (2024). Knowledge transfer in Peru microentrepreneurs. The effects on personal and business improvement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(6), 1798–1824.
- Machado, P. G. B., Porto-Martins, P. C., Vosgerau, D. S. A. R., & Viacava, J. J. C. (2022). Entrepreneurial Potential and Academic Engagement in College Students. *Paideia*, 32, 1–9. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3226>
- Makhamed, Y. M., & Bendassolli, P. F. (2017). Evidências de Validade de um Inventário de Competências Empreendedoras para Empresários Juniores. *Psico-USF*, 22(2), 285–297. <https://doi.org/10.1590/1413-82712017220208>
- Maldonado, S. (2024). Empowering women through multifaceted interventions: long-term evidence from a double matching design. *Journal of Population Economics*, 37(1). <https://doi.org/10.1007/s00148-024-00987-z>
- Mano, Y., Iddrisu, A., Yoshino, Y., & Sonobe, T. (2012). How Can Micro and Small Enterprises in Sub-Saharan Africa Become More Productive? The

- Impacts of Experimental Basic Managerial Training. *World Development*, 40(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.09.013>
- Martínez, A. C., Puentes, E., & Ruiz-Tagle, J. (2018). The effects of micro-entrepreneurship programs on labor market performance: Experimental evidence from Chile. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(2), 101–124. <https://doi.org/10.1257/app.20150245>
- Martínez A, C., & Puentes, E. (2018). Micro-entrepreneurship Debt Level and Access to Credit: Short-Term Impacts of a Financial Literacy Program. *European Journal of Development Research*, 30(4), 613–629. <https://doi.org/10.1057/s41287-017-0085-4>
- McKenna, C. D. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51–58.
- 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. (2021). Growing Markets through Business Training for Female Entrepreneurs: A Market-Level Randomized Experiment in Kenya. *American Economic Journal: Applied Economics*, 13(2), 297–332. <https://doi.org/10.1257/app.20180340>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2017). Business Practices in Small Firms in Developing Countries. *Management Science*, 63(9), 1–40. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2016.2492>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2014a). What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world? *World Bank Research Observer*, 29(1), 48–82. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkt007>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2014b). What are we learning from business training and entrepreneurship evaluations around the developing world? *World Bank Research Observer*, 29(1), 48–82. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkt007>
- McKenzie, D., Woodruff, C., Bjorvatn, K., Bruhn, M., Cai, J., Gonzalez-Uribe, J., ... Valdivia, M. (2021). *Training Entrepreneurs* (Vol. 1).
- Medeiros, L. C. de, & Leta, J. (2024). Training for innovation in Biological Sciences: Subject analysis and perception of graduates. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)*, 29(june 2024). <https://doi.org/10.1590/1982-57652024v29id27854712>
- Meirelles, R. (2023). *Data Favela 2023*.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Audretsch, D. B., & Santos, S. (2022). Overcoming the liability of poorness: disadvantage, fragility, and the poverty entrepreneur. *Small Business Economics*, 58(1), 41–55. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00409-w>
- Morris, S., Carlos, C., Kistruck, G. M., Lount, R. B., & Thomas, T. E. (2023). The

- impact of growth mindset training on entrepreneurial action among necessity entrepreneurs: Evidence from a randomized control trial. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(3), 671–692. <https://doi.org/10.1002/sej.1472>
- Mothilal, R. K., Sharma, A., & Tan, C. (2020). Explaining machine learning classifiers through diverse counterfactual explanations. *FAT* 2020 - Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 607–617. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372850>
- Munoz, J. M. S. (2010). *Contemporary microenterprise: Concepts and cases* (Edward Elgar Publishing Ltd., Ed.). Cheltenham, UK.
- Nakasone, E., Porter, M., Maredia, M. K., Jones, A., & Tschirley, D. (2024). A mixed methods assessment of technical and financial assistance to small- and medium-sized enterprises in Kenya's food sector. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 46(2), 435–455. <https://doi.org/10.1002/aep.13426>
- Neneh, B. N. (2022). Why Peer Support Matters: Entrepreneurial Stressors, Emotional Exhaustion, and Growth Intentions of Women Entrepreneurs. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(3), 985–1019. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0501>
- Neumann, T. (2021). The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare and its determinants: a systematic review. In *Management Review Quarterly* (Vol. 71). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00193-7>
- Oliveira, B., & Brito, R. P. (2023). *Treinamento gerencial no microemprededorismo em comunidades: uma avaliação de impacto*.
- Oppedal Berge, L. I., & Garcia Pires, A. J. (2020). Gender, formality, and entrepreneurial success. *Small Business Economics*, 55(4), 881–900. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00163-8>
- Patel, V. G. (1981). Innovations in Banking: The Gujarat Experiments. In *Industrial Development Bank of India*.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Pawski, D. A., Powell, R. J., & Golab, A. (2022). Factors affecting the growth of small privately-owned financial planning businesses. *Australian Economic Papers*, 61(4), 717–737. <https://doi.org/10.1111/1467-8454.12275>
- Pearl, J. (2009). Causal inference in statistics: An overview. *Statistics Surveys*, 3(September), 96–146. <https://doi.org/10.1214/09-SS057>
- Pongeluppe, L. S. (2022). The favela effect: Spatial inequalities and firm strategies in disadvantaged urban communities. In *Strategic Management Journal* (Vol. 43). <https://doi.org/10.1002/smj.3414>
- Pongeluppe, L. S. (2024). The Allegory of the Favela: The Multifaceted Effects of Socioeconomic Mobility. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 69). <https://doi.org/10.1177/00018392241240469>

- Prince, S. A., Wahid, I. S., & Khan, H. T. A. (2022). The Mediating Influence of Motivation on Microcredit Training and Capital Creation. *Journal of Poverty*, 26(2), 93–121. <https://doi.org/10.1080/10875549.2021.1890668>
- Reynoso, J., & Cabrera, K. (2019). Managing informal service organizations at the base of the pyramid (BoP). *Journal of Services Marketing*, 33(1), 112–124. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2018-0298>
- Rocha, E., & Freitas, A. (2014). Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor Evaluation of Teaching Entrepreneurship among University Students by Means of an Entrepreneur Profile. *Rac*, 18(5), 465–486. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/rac%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141512%5Cnwww.anpad.org.br/rac>
- Rocha, R., Ulyseia, G., & Rachter, L. (2018). Do lower taxes reduce informality? Evidence from Brazil. *Journal of Development Economics*, 134(March), 28–49. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2018.04.003>
- Sayinzoga, A., Bulte, E. H., & Lensink, R. (2016). Financial Literacy and Financial Behaviour: Experimental Evidence from Rural Rwanda. *Economic Journal*, 126(594), 1571–1599. <https://doi.org/10.1111/eoj.12217>
- Sebrae. (2019). *Perfil MEI - Sebrae*.
- Sebrae. (2023). A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Retrieved from [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=As EPPs têm a menor,%25 fecham em 5 anos\).](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=As EPPs têm a menor,%25 fecham em 5 anos).)
- Sebrae, & FGV. (2021). *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios-13^a edição: Principais Resultados*. 29. Retrieved from <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/09/Impacto-coronavirus-nas-MPE-7^aedicao-Recorte-por-Raça-Cor.pdf>
- Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: A theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23–40. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080105>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (2022). Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 824–846. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>
- Simsek, Z., Fox, B., & Heavey, C. (2021). Systematicity in Organizational Research Literature Reviews: A Framework and Assessment. *Organizational Research Methods*, 1–30. <https://doi.org/10.1177/10944281211008652>
- Singh, M., & Verma, J. (2023). The Effect of Entrepreneurship Education on Micro-entrepreneurial Outcomes Funded by MFIs. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 2, 822–830. <https://doi.org/10.34190/ecie.18.2.1486>
- Siqueira, A. C. O., Mariano, S. R. H., Moraes, J., & Cox, L. W. (2015).

- Institutional and interpersonal trust and entrepreneurship: Insights from relationship banking and microfinance in Brazil. *International Journal of Business and Globalisation*, 14(1), 58–74. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.066097>
- Slade Shantz, A., Zietsma, C., Kistruck, G. M., & Cruz, L. B. (2024). Exploring the relative efficacy of ‘within-logic contrasting’ and ‘cross-logic analogizing’ framing tactics for adopting new entrepreneurial practices in contexts of poverty. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 106341. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106341>
- 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>
- Teixeira, A. A. C., & Queirós, A. S. S. (2016). Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. *Research Policy*, 45(8), 1636–1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>
- Tiwari, P., & Malati, N. (2023). Role of Training in Women Empowerment: An Empirical Analysis. *Journal of Technical Education and Training*, 15(1), 234–245. <https://doi.org/10.30880/jtet.2023.15.01.020>
- Ubfal, D., Arráiz, I., Beuermann, D. W., Frese, M., Maffioli, A., & Verch, D. (2022). The impact of soft-skills training for entrepreneurs in Jamaica. *World Development*, 152, 105787. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105787>
- United Nations. (2015). The Millennium Development Goals Report. In *United Nations*. <https://doi.org/978-92-1-101320-7>
- United Nations. (2023). *SDGs Report 2023*.
- Webb, J. W., Bruton, G. D., Tihanyi, L., & Ireland, R. D. (2013). Research on entrepreneurship in the informal economy: Framing a research agenda. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 598–614. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.003>
- Williamson, T. (2017). RIO’S FAVELAS: THE POWER OF INFORMAL URBANISM. In *THE YALE ARCHITECTURAL JOURNAL*. Retrieved from http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- World Bank. (1977). *Employment Creation and Small Scale Enterprise Development*.
- World Bank. (2022). Poverty and Shared Prosperity 2022. In *Managing Automation* (Vol. 24).
- Yunus, M. (2008). *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. PublicAffairs; Later Printing edition.

APÊNDICES

APÊNDICE A Artigos quantitativos e mistos da revisão sistemática

1. Artigos Quantitativos e Mistos

Para os estudos classificados como quantitativos e mistos também foram classificados: o design do estudo, status da amostra e, quando aplicável, o tipo de treinamento oferecido.

▪ Design do Estudo

A análise dos estudos quantitativos (n=390) e mistos (n=27) no campo do microempreendedorismo revelou um panorama abrangente de temas. De acordo com a taxonomia de Bryman & Bell (2011), os artigos foram classificados em transversais, experimentais, quasi-experimentais, estudos comparativos e estudos longitudinais, permitindo uma avaliação detalhada da diversidade metodológica (quadro A1).

Quadro A1 – Design dos Estudos

Design do Estudo	Quantidade de Artigos
Transversais	162
Estudos Comparativos	27
Experimental	126
Longitudinal Design	37
Quase-Experimental	65
Total Geral	417

Fonte: Elaborado pela autora

Os estudos transversais lideram em número, com 162 publicações identificadas, evidenciando sua popularidade devido à eficiência e ao custo reduzido para capturar dados em um único ponto no tempo. Em seguida, os estudos experimentais aparecem como o segundo design mais frequente, com 126

artigos, refletindo o crescente interesse em testar intervenções e explorar relações de causa e efeito em microempreendimentos. Os estudos quasi-experimentais somaram 65 artigos, sendo frequentemente utilizados quando condições controladas para experimentação plena não são viáveis, mas ainda assim há um esforço significativo para estabelecer inferências causais.

▪ **Status da Amostra**

Os estudos também foram analisados quanto ao status da amostra, categorizados como startups, organizacional, indivíduos, microempresas, micro e pequenas empresas (MPEs), micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), pequenas e médias empresas (PMEs), pequenas, médias e grandes empresas (PMGEs) e grandes empresas, revelando uma ampla gama de contextos investigados.

A análise do status da amostra nos estudos revisados é essencial para compreender a aplicabilidade e o alcance das descobertas, dado que diferentes tipos de unidades de análise oferecem achados distintos sobre o microempreendedorismo e o empreendedorismo em geral. Essa categorização, conforme apresentada no Quadro A2, abrange desde indivíduos até grandes empresas, permitindo uma avaliação detalhada dos contextos investigados.

A predominância de estudos focados em indivíduos (158) reflete o interesse acadêmico em investigar diferentes grupos populacionais e contextos socioeconômicos, como mulheres em áreas rurais, estudantes universitários, trabalhadores migrantes, participantes de programas vocacionais, e famílias em condições de vulnerabilidade. Esses estudos frequentemente exploram características específicas dos indivíduos, como gênero, idade, nível educacional e contexto ocupacional, buscando compreender os desafios enfrentados por essas populações em ambientes sociais, educacionais e econômicos diversos.

Os artigos que investigam microempresas (99) destacam-se como a segunda maior categoria, mostrando o interesse em examinar unidades empresariais de pequena escala que frequentemente enfrentam desafios significativos em termos de acesso a recursos, formalização e estratégias de crescimento.

Por outro lado, categorias como micro e pequenas empresas (MPEs) (44) e organizações (45) expandem o foco para o impacto de fatores contextuais mais amplos, incluindo políticas públicas, suporte institucional e redes de negócios. Esses estudos são cruciais para compreender como diferentes níveis organizacionais e empresariais interagem com o ambiente socioeconômico e institucional.

Quadro A2 – Status da Amostra

Status da Amostra	Quantidade de Artigos
Indivíduo	158
Grande Empresa	2
Microempresa	99
MPEs	44
MPMEs	6
Organizacional	45
Pequenas Empresas	22
PMES	37
PMGEs	1
Startup	3
Total Geral	417

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao treinamento ofertado os artigos foram classificados utilizando três categorias principais: treinamento empresarial, treinamento técnico e outras abordagens. O treinamento empresarial inclui capacitações relacionadas a habilidades de negócios, como gestão, planejamento estratégico, marketing e controle financeiro, com o objetivo de fortalecer as competências empreendedoras dos indivíduos ou organizações, visando melhorar o desempenho e a sustentabilidade dos empreendimentos. Já o treinamento técnico refere-se a intervenções voltadas para o desenvolvimento de habilidades práticas e específicas, relacionadas diretamente à operação dos negócios, como fabricação de produtos, uso de tecnologia ou aprimoramento técnico em um campo particular.

Os estudos classificados como outras abordagens se concentraram em investigar questões mais amplas no contexto do microempreendedorismo. Muitos desses trabalhos exploraram os fatores macroeconômicos e contextuais, analisando o impacto de políticas públicas, acesso a recursos financeiros ou

barreiras institucionais. Outros estudos focaram nas características dos empreendedores, como gênero, idade, nível educacional ou experiência prévia, investigando como esses fatores influenciam o sucesso dos negócios. Além disso, estudos sobre desempenho organizacional examinaram como características estruturais das empresas impactam seu crescimento ou sobrevivência.

Os estudos sobre treinamento técnico destacaram a importância de desenvolver habilidades práticas e específicas para melhorar a eficiência e produtividade dos empreendedores. Essa categoria de treinamento foi amplamente aplicada a indivíduos e microempresas, refletindo um foco em capacitar pequenos empreendedores para superar desafios operacionais. Além disso, alguns trabalhos investigaram intervenções técnicas em setores específicos, como manufatura, tecnologia e agricultura, proporcionando insights valiosos para áreas com alto potencial de impacto.

Os treinamentos empresariais abordaram temas fundamentais para o sucesso dos negócios, como gestão estratégica, planejamento financeiro, marketing e redes de negócios. A maioria dos estudos nessa categoria focou em indivíduos e microempresas, demonstrando a ênfase em intervenções personalizadas e de baixo custo. Alguns estudos também exploraram o papel do marketing e do networking como componentes estratégicos para ampliar o alcance dos negócios e melhorar a performance empresarial.

Quadro A3 – Tipo de Treinamento Ofertado

Treinamento Ofertado	Quantidade de Artigos
Outras Abordagens	200
Treinamento Empresarial	145
Treinamento Técnico	72
Total Geral	417

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE B

Variáveis de Análise da Revisão Sistemática

Tabela B1 – Variáveis de Análise da Revisão Sistemática

Artigo	Variável Dependente (VD)	Variável Dependente	Coefficiente	Desvio Padrão	p-valor	Resultado
Abebe, Tekle & Mano (2018)	Lucros (Financial training)	Lucro	-1734,35	1900,23	ns	ns
	Lucros (Financial training + SMS reminder)	Lucro	-903,57	1894,69	ns	ns
	Lucros (SMS reminder)	Lucro	-572,44	1922,49	ns	ns
	Poupanças (Financial training)	Poupança	-15,01	470,74	ns	ns
	Poupanças (Financial training + SMS reminder)	Poupança	379,55	470,3	ns	ns
	Poupanças (SMS reminder)	Poupança	1066,38	470,8	0,05	positivo
Agbeko, Blok Omta & Van der Velde (2017)	Repayment Rate (Follow-up primary/sec)	Pagamento de empréstimo	0.94	Not provided	0,01	positivo
	Repayment Rate (Follow-up experienced)	Pagamento de empréstimo	1.00	Not provided	0,01	positivo
	Repayment Rate (Follow-up male)	Pagamento de empréstimo	0.93	Not provided	0,01	positivo
	Repayment Rate (Follow-up female)	Pagamento de empréstimo	0.71	Not provided	0,01	positivo
Alibhai, Buehren, Frese, Goldstein, Papineni & Kathrin (2019);	Monthly Lucros (Personal Initiative - PI)	Lucro	143,3	768,2	ns	ns
	Monthly Lucros (Basic skills - BSED)	Lucro	895,5	576	ns	ns
	Monthly Lucros (DOT Study)	Lucro	964,7	667,6	ns	ns
	Monthly Receita (Personal Initiative - PI)	Receita	-7339	8004	ns	ns
	Monthly Receita (DOT Study)	Receita	-1825,9	8289,2	ns	ns
	Monthly Receita (Basic skills - BSED)	Receita	-681,7	10249	ns	ns
Anderson, Chintagunta & Vilcassim (2024)	Firm Sales	Receita	5,635.308	(3,228.097)	0.037	positivo
Anderson, Chandy & Zia (2018);	sales (finance training)	Receita	4834,887	3302,379	ns	ns

	Lucros (finance training)	Lucro	2577,321	1237,428	0,05	positivo
	Lucros (marketing training)	Lucro	4637,88	1597,052	0,01	positivo
	sales (marketing training)	Receita	11284,401	4605,771	0,05	positivo
Anderson, Chintagunta, Germann, & Vilcassim (2021)	Monthly Lucros (offered consultant)	Lucro	1,116	142,183	ns	ns
	Monthly Lucros (offered other professional)	Lucro	101,796	130,877	ns	ns
	Monthly Sales (offered other professional)	Receita	970,828	718,131	ns	ns
	Monthly Sales (offered consultant)	Receita	1210,99	979,5	ns	ns
	Monthly Lucros (offered marketer)	Lucro	292,912	158,327	0,1	positivo
	Monthly Sales (offered marketer)	Receita	2311,757	910,151	0,05	positivo
Avdeenko, Frölich & Helmsmüller (2024)	Share of clients keeping separate HH and business finances	Poupança	0.032	0.018	0,05	positivo
	Share of marketing practices adopted	Receita	0.017	0.016	ns	ns
	Share of clients investing Lucro into business	Survival	0.033	0.018	0,05	positivo
Baird, McIntosh, Özler & Pape (2024)	Livestock Revenue	Receita	9.29	(2.22)	0,01	positivo
	Enterprise Income	Lucro	-10.34	(9.57)	ns	ns
	Enterprise Assets	Poupança	8.91	(11.23)	ns	ns
	Agricultural Income	Survival	6.67	(4.14)	0,1	positivo
Bakhtiar, Bastian & Goldstein (2021)	Lucro (Winsorized)	Lucro	2402.34	(689.06)	0,01	positivo
	Lucro (Raw)	Lucro	-6845.05	(17788.73)	ns	ns
	Revenue (Raw)	Receita	16493.46	(14575.03)	ns	ns
	Revenue (Winsorized)	Receita	10282.90	(4020.05)	0,05	positivo
	Lucro & Revenue Index	Lucro	0.21	(0.06)	0,01	positivo
Bardasi, Gassier, Goldstein & Holla (2021)	Lucros (basic training)	Lucro	-0,332	0,409	ns	ns
	Lucros (enhanced training)	Lucro	-0,307	0,43	ns	ns

	revenue (basic training)	Receita	-0,186	0,437	ns	ns
	revenue (enhanced training)	Receita	-0,161	0,454	ns	ns
Batista, Sequeira & Vicente (2022)	Monthly Lucro 2020 (FL+MM)	Lucro	2135935	-838255	0,05	positivo
	Monthly Lucro 2020 (MM)	Lucro	1844009	-779877	0,05	positivo
Berge, Bjorvatn & Tungodden (2015)	Lucros (training*female)	Lucro	-0,308	0,148	0,05	negativo
	Lucros (grant)	Lucro	0,025	0,075	ns	ns
	Lucros (training)	Lucro	0,305	0,115	0,01	positivo
Blattman, Green, Jamison, Lehmann & Annan (2016)	Monthly Cash Earnings (UGX)	Lucro	23,309	-3,037	0,01	positivo
	Durable Assets (Consumption, z-score)	Poupança	0.08	(0.03)	0,01	positivo
	Monthly Nondurable Consumption (UGX)	Receita	13,527	-3,437	0,01	positivo
	Started Enterprise Since Baseline	Survival	0.403	(0.034)	0,01	positivo
Brooks, Donovan & Johnson (2018)	Lucros (training with teachers)	Lucro	124,51	144,9	ns	ns
	Lucros (training with mentors)	Lucro	371,83	133,02	0,01	positivo
Bruhn & Zia (2013)	net Lucros	Lucro	-217,162	346,829	ns	ns
	business survival and business entry	Sobrevivência	0,013	0,063	ns	ns
	growth	Receita	0,155	0,086	0,9	positivo
Bulte, Lensink, & Vu (2017)	Lucros (without male partners)	Lucro	752,14	683,749	ns	ns
	sales (without male partners)	Receita	-1491,86	3417,66	ns	ns
	sales (with male partners)	Receita	819,49	3329,905	ns	ns
	Lucros (with male partners)	Lucro	975,2	435,129	0,05	positivo
Buvinic, Knowles & Witoelar (2022)	Lucros (HS, DA1: 1–6 months)	Lucro	-0.016	(0.094)	ns	ns
	Lucros (HS, DA4: 19–24 months)	Lucro	0.115	(0.105)	ns	ns
	Business Capital (HS, DA3: 13–18 months)	Receita	-0.108	(0.140)	ns	ns
	Non-zero Poupanças (DA2: 7–12 months)	Poupança	0.029	(0.020)	0,1	positivo
	Any Poupanças (1–6 months, DA1)	Survival	-0.019	(0.026)	ns	ns

Campos, Frese, Goldstein, Iacovone, Johnson, McKenzie & Mensmann (2017)	monthly Lucros (traditional training)	Lucro	10,746	6802	ns	ns
	monthly sales (traditional training)	Receita	38,077	57,812	ns	ns
	business survival (traditional training)	Sobrevivência	-0,005	0,008	ns	ns
	business survival (personal initiative training)	Sobrevivência	-0,003	0,008	ns	ns
	monthly Lucros (personal initiative training)	Lucro	28,709	7110	0,01	positivo
	monthly sales (personal initiative training)	Receita	114,733	58,619	0,1	positivo
Campos, Goldstein M & McKenzie (2021)	Lucros (US\$, Treatment 3)	Lucro	22977	-9773	0,05	positivo
	Sales (US\$, Treatment 3)	Receita	33366	-10666	0,01	positivo
	Total Employees (Treatment 3)	Employees	0.002	(0.044)	ns	ns
Cole, Joshi & Schoar (2021)	sales (Philippines)	Receita	-741,629	445,739	0,1	negativo
	Lucros (Philippines)	Lucro	-88,89	119,815	ns	ns
	Lucros (India)	Lucro	-20,467	173,003	ns	ns
	sales (India)	Receita	684,246	465,075	ns	ns
Dalla Pellegrina, Di Maio, Landoni & Rusinà (2021)	Poupanças	Poupança	4,946	19,279	ns	ns
	Lucro	Lucro	0,232	0,083	0,01	positivo
Dalton, Rüschenpöhler, Uras & Zia (2021)	Lucros (with handbook)	Lucro	-90,194	78,342	ns	ns
	Lucros (handbook & movie)	Lucro	113,842	86,829	ns	ns
	sales (with handbook)	Receita	-384,19	312,447	ns	ns
	sales (handbook & movie)	Receita	365,202	336,91	ns	ns
	Lucros (handbook, movie & counseling)	Lucro	190,267	84,814	0,05	positivo
	Lucros (handbook & counseling)	Lucro	309,98	89,633	0,01	positivo
	sales (handbook, movie & counseling)	Receita	803,081	357,874	0,05	positivo

	sales (handbook & counseling)	Receita	835,637	373,159	0,05	positivo
Dammert & Nansamba (2019)	Sales and Lucros (Business Skills Training)	Receita	0,163	0,079	0,05	positivo
	Sales and Lucros (Business Skills Training)	Lucro	0,163	0,079	0,05	positivo
	Sales and Lucros (Business + Interpersonal Skills Training)	Receita	0,248	0,08	0,01	positivo
	Sales and Lucros (Business + Interpersonal Skills Training)	Lucro	0,248	0,08	0,01	positivo
De Mel, Suresh, McKenzie & Woodruff (2014)	monthly Lucros (training only)	Lucro	-695,7	920,7	ns	ns
	monthly Lucros (with cash)	Lucro	724,9	839,9	ns	ns
	monthly sales (training only)	Receita	-2941	4422	ns	ns
	monthly sales (with cash)	Receita	5171	4686	ns	ns
Dimitriadis & Koning (2020);	Monthly Lucros (Social skills training)	Lucro	0,039	0,06	ns	ns
	Monthly Lucros (Social skills training + Social interactions)	Lucro	0,158	0,027	0,05	positivo
Drexler, Fischer, & Schoar (2014);	Total number of employees (Rule-of-thumb)	Empregados	-0,03	0,09	ns	ns
	Total number of employees (Standard accounting)	Empregados	0,07	0,09	ns	ns
	Sales, average week (Standard accounting)	Receita	-682	809	ns	ns
	Revenue index (Standard accounting)	Receita	-0,02	0,05	ns	ns
	Sales, average week (Rule-of-thumb)	Receita	424	867	ns	ns
	Revenue index (Rule-of-thumb)	Receita	0,09	0,05	0,1	positivo
Dyer, West, Peacock, Yamada & Dyer (2016)	Log % Change in Employees	Employees	0.647	(0.250)	0,01	positivo
	% Change in Gross Revenue	Receita	177093	-89801	0,1	positivo
Estefan, Improta, Ordoñez & Winters (2024)	Self-Reported Lucros	Lucro	102.0	(40.8)	0,05	positivo
	Self-Reported Receita	Receita	14.8	(223.3)	ns	ns
Fiala (2018)	Lucros (Grant + training Women)	Lucro	-180,9	118,1	ns	ns
	Lucros (Loan +	Lucro	-156,5	107,1	ns	ns

	training Women)					
	Lucros (Grant Women)	Lucro	-155	126,3	ns	ns
	Lucros (Loan Women)	Lucro	-151,4	103,4	ns	ns
	Lucros (Grant + training men)	Lucro	69,05	119,2	ns	ns
	Lucros (Grant men)	Lucro	267,9	377,4	ns	ns
	Lucros (Loan men)	Lucro	337,8	111,9	0,01	positivo
	Lucros (Loan + training men)	Lucro	382	181	0,05	positivo
Gazeaud, Khan, Mvukiyehe & Sterck (2023)	Asset Index (T1: Cash & Training)	Poupança	0.081	(0.050)	ns	ns
Germann, Anderson, Chintagunta & Vilcassim (2024)	Monthly Lucros (UGX, Treatment 3)	Lucro	191949	-181911	ns	ns
	Monthly Sales (UGX, Treatment 3)	Receita	2220802	-1030098	0,05	positivo
Giné & Mansuri (2014)	Lucros (training only)	Lucro	-0,084	0,089	ns	ns
	Lucros (lottery winner)	Lucro	0,067	0,115	ns	ns
	Sales (training only)	Receita	-0,02	0,116	ns	ns
	Sales (lottery winner)	Receita	0,038	0,156	ns	ns
Grohmann, Menkhoff & Seitz (2019)	Loan Index (Feedback Training, 6 months)	Pagamento de empréstimo	-0.037	(0.114)	ns	ns
	Lucro Index (Feedback Training, 6 months)	Lucro	0.233	(0.137)	0,1	positivo
	Poupança Index (Feedback Training, 6 months)	Poupança	0.257	(0.113)	0,05	positivo
Higuchi, Mhede & Sonobe (2019)	Conditional Sales Revenue (Class + Onsite, 2013)	Receita	23622.6	(7840.1)	0,01	positivo
	Repayment Rates (Training)	Pagamento de empréstimo	-5.71	(0.20)	ns	ns
	Lucros (Training)	Lucro	2.04	(0.48)	0,01	positivo
	Poupanças (Training)	Poupança	9.67	(1.86)	0,05	positivo
Kaiser & Menkhoff (2021)	Ever late payment on loan (short term)	Pagamento de empréstimo	0.079	nd	0,1	positivo
	Total Poupanças (Active Learning) - (short term)	Poupança	106,137	-62,805	0,01	positivo
Karlan & Valdivia (2011)	Pagamento de empréstimo (Lima)	Pagamento de empréstimo	0,01	0,043	ns	ns

	Pagamento de empréstimo (Ayacucho)	Pagamento de empréstimo	0,04	0,025	ns	ns
	Cumulative Poupanças (Ayacucho)	Poupança	-15,09	22,49	ns	ns
	Cumulative Poupanças (Lima)	Poupança	3,6	16,096	ns	ns
Lafortune, Riutort & Tessada (2018);	Poupanças (role model)	Poupança	0,02	0,02	ns	ns
	Poupanças (technical assistance)	Poupança	0,04	0,03	ns	ns
Maldonado (2024)	Household Poupanças	Poupança	0.233	0.073	0,01	positivo
Mano, Iddrisu, Yoshino & Sonobe (2012)	Gross Lucro	Lucro	42305	7835	ns	ns
	Sales Revenue	Receita	113451	13602	ns	ns
Martínez, Puentes, & Ruiz-Tagle (2018)	Lucros (MESP)	Lucro	-7,603	17,71	ns	ns
	Lucros (MESP+)	Lucro	7,576	21,46	ns	ns
McKenzie & Puerto (2021)	Lucros (mentoring)	Lucro	279	116	0,05	positivo
	Lucros (training only)	Lucro	300	114	0,01	positivo
	sales (training only)	Receita	954	427	0,05	positivo
	sales (mentoring)	Receita	1216	486	0,05	positivo
McKenzie, Assaf & Cusolito (2017)	Full-time workers	Employees	-3913	9176	ns	ns
	Temporary workers	Employees	-5271	6433	ns	ns
	Sales grew	Receita	0.477	0.132	0,01	positivo
McKenzie, Mohpal & Yang (2022)	Total Poupanças (Aspirations)	Poupança	-356	-575	0.961	ns
	Total Loan Balance (Aspirations)	Pagamento de empréstimo	-1,734	-745	0.025	negativo
Oppedal Berge & Garcia Pires (2020)	Training + Grant (Informal entrepreneurs)	Lucro	0.242	0.117	0,05	positivo
	Training + Grant (Full sample)	Lucro	0.194	0.102	0,1	positivo
Pongeluppe (2024)	Income generation	Lucro	98.65 to 154.0	Varies	0,01	positivo
Sayinzoga, Bulte, & Lensink (2016);	borrowing	Pagamento de empréstimo	0,1157	0,0663	0,1	positivo

	Poupanças	Poupança	11,653	4,507	0,1	positivo
Ubfal, Arráiz, Beuermann, Frese, Maffioli & Verch (2020)	positivo Lucros (3 months)	Lucro	0.111	0.05	0,05	positivo
	positivo Lucros (12 months)	Lucro	0.00	0.05	ns	ns
	Sales and Lucros index (3 months)	Receita	0.28	0.14	0,1	positivo
	Sales and Lucros index (12 months)	Receita	-0.08	0.10	ns	ns
Valdivia (2015);	Monthly sales (training) 1st follow up	Receita	0,101	0,069	ns	ns
	Monthly sales (training) 2nd follow up	Receita	0,156	0,086	0,1	positivo
	Monthly sales (training + technical assistance) 2nd follow up	Receita	0,191	0,098	0,1	positivo
	Monthly sales (training + technical assistance) 1st follow up	Receita	0,203	0,059	0,01	positivo

ns= não significante

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE C

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 e anonimizados. Os dados coletados serão analisados anonimamente e usados apenas para fins de aprimoramento dos serviços e produtos oferecidos do SEBRAE e para pesquisa acadêmica.

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 D

Operacionalização das Variáveis e Itens do Questionário

Quadro C1 – Itens do Questionário e Códigos das Variáveis por Grupo Temático

Grupo	Código das perguntas	Perguntas
Marketing	M1	Visitou algum concorrente para ver que preço eles estavam cobrando? (1= sim, 0 = não)
	M2	Visitou algum concorrente para ver quais produtos estavam à venda? (1= sim, 0 = não)
	M3	Perguntou aos clientes se existe algum outro produto que eles gostariam que você vendesse ou produzisse? (1= sim, 0 = não)
	M4	Conversou com algum ex-cliente sobre o que o levou a parar de comprar do seu negócio? (1= sim, 0 = não)
	M5	Perguntou a algum fornecedor sobre quais produtos estão vendendo bem no seu ramo? (1= sim, 0 = não)
	M6	Nos últimos 3 meses, você utilizou alguma promoção especial para atrair clientes? (1= sim, 0 = não)
	M7	Nos últimos 6 meses, você realizou alguma forma de propaganda? (1= sim, 0 = não)
Custos e Manutenção do Fluxo de Caixa	R1	Você tem registro de caixa? (1= sim, 0 = não)
	R2	Você registra todos os gastos e receitas feitos pelo negócio? (1= sim, 0 = não)
	R3	Você usa os seus registros para saber quanto de dinheiro você tem em caixa? (1= sim, 0 = não)
	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? (1= sim, 0 = não)
	R5	Você calcula o custo dos principais produtos/serviços que você vende? (1= sim, 0 = não)
	R6	Você sabe o lucro por unidade de produtos/serviço vendido? (1= sim, 0 = não)
	R7	Você registra o quanto paga por mês de aluguel, eletricidade, manutenção de equipamentos, transporte, propaganda e outros custos indiretos do negócio? (1= sim, 0 = não)
	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? (1= sim, 0 = não)
Planejamento Financeiro	F1	Você revisa o desempenho financeiro (rendimentos) do seu negócio e identifica áreas para melhoria pelo menos mensalmente? (1= sim, 0 = não)
	F2	Você definiu uma meta de vendas para o próximo ano? (1= sim, 0 = não)
	F3	Você compara as suas metas com o seu faturamento real pelo menos mensalmente? (1= sim, 0 = não)
	F4	Você fez um orçamento (levantamento) dos custos que você provavelmente terá no próximo ano? (1= sim, 0 = não)
Sociodemográfico	Gênero	1= mulher, 0 = homem
	Num_Filhos	0 filhos = 0, 1 filho = 1, 2 filhos = 2, 3 filhos = 3, 4 filhos = 4, 5 filhos = 5

	Expneg_ano	Até 1 ano = 1, Até 2 anos = 2, Até 3 anos = 3, Até 4 anos = 4, Até 5 anos = 5, Até 6 anos = 6, Até 7 anos = 7, Até 8 anos = 8, Até 9 anos = 9, Até 10 anos ou mais = 10
	Escolaridade	Fundamental Incompleto = 1, Fundamental Completo = 2, Médio Incompleto = 3, Médio Completo = 4, Superior Incompleto = 5, Superior Completo = 6, Pós-graduação Incompleta = 7, Pós-graduação Completa = 8
	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)
	Contratacao	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)
	Motivacao	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) Não colocar a pergunta e sim “1 para se deixaria o emprego pelo negócio...”
	Renda-princip	A renda do seu negócio é a principal renda da sua casa hoje? (1 = sim, 0 = não)
	Faturamento	Qual é o faturamento MENSAL do negócio? (Ainda não faturou nada = 0, Até R\$500,00 mês = 0,5, Até R\$1.000,00 mês = 1, Até R\$1.500,00 mês = 1,5, Até R\$2.000,00 mês = 2, Até R\$3.000,00 mês = 3, Até R\$4.000,00 mês = 4, Até R\$5.000,00 mês = 5, Até R\$6.000,00 mês = 6, Até R\$7.000,00 mês = 7, Até R\$8.000,00 mês = 8, Até R\$9.000,00 mês = 9, Até R\$10.000,00 mês = 10, Mais de R\$10.000,00 mês = 11, Não sabe =)

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE E

Testes de Premissas

- **Score Total de Práticas - Resultados dos testes de normalidade**

Tabela E1 - Score Total de Práticas

Variável	Kolmogorov-Smirnov (D)	df	Sig.	Shapiro-Wilk (W)	df	Sig.
Var_ScoreTotal	0,065	156	0,200	0,993	156	0,619

Os resultados dos testes de normalidade indicaram que a variável *score total de práticas* apresentou uma distribuição aproximadamente normal, pois os testes de Kolmogorov-Smirnov ($D(156) = 0,065$; $p = 0,200$) e Shapiro-Wilk ($W(156) = 0,993$; $p = 0,619$) não foram estatisticamente significativos, confirmando a pressuposição de normalidade para realização do teste t.

- **Faturamento - Resultados das premissas da regressão**

Tabela E2 - Estatísticas Descritivas dos Resíduos e Observações Influentes

Estatística	Mínimo	Máximo	Média	DP
Valor previsto padronizado (ZPRED)	-2,653	1,353	0,000	1,000
Resíduo padronizado (ZRESID)	-2,327	2,832	0,000	0,983
Distância de Cook	0,000	0,061	0,007	0,011
Alavancagem (Leverage)	0,008	0,096	0,034	0,019
Distância de Mahalanobis	1,173	13,949	4,966	2,717

Nota: DP = Desvio Padrão. n=146

Tabela E3 - Diagnóstico de Multicolinearidade (VIF e Tolerance)

Variável preditora	Tolerance	VIF
Gênero	0,899	1,112
Escolaridade	0,997	1,003
FaturamentoT0	0,892	1,121
Emprego	0,908	1,101
Δ Score Total	0,916	1,092
Δ Score Marketing	0,950	1,053
Δ Score Fluxo de Caixa	0,812	1,231
Δ Score Planejamento Financeiro	0,886	1,128

Os resíduos padronizados (ZRESID) apresentaram média igual a 0,00, variando de -2,33 a 2,83 (DP = 0,98), indicando a existência de alguns resíduos extremos, porém sem evidência de desvios sistemáticos significativos. Os valores preditos padronizados (ZPRED) oscilaram entre -2,65 e 1,35. Quanto ao diagnóstico de multicolinearidade, não foram encontrados problemas relevantes entre as variáveis independentes, uma vez que todas apresentaram valores satisfatórios para o VIF, variando entre 1,003 e 1,121, e valores de Tolerance entre 0,892 e 0,997, indicando ausência de multicolinearidade grave (Field, 2018). Além disso, na análise de observações influentes, nenhuma observação excedeu o valor limite recomendado de 1 na distância de Cook, variando entre 0,000 e 0,061 (M = 0,007; DP = 0,011). Do mesmo modo, a alavancagem (leverage) variou entre 0,008 e 0,096 (M = 0,034; DP = 0,019), sugerindo ausência de pontos com influência desproporcional sobre o modelo. A distância de Mahalanobis variou de 1,173 a 13,949 (M = 4,966; DP = 2,717), também não indicando presença de casos excessivamente influentes. Em suma, todas as premissas estatísticas essenciais para a regressão linear foram satisfatoriamente atendidas.

- **Objetivos**

Objetivo de Marketing - Resultados das premissas da regressão

Tabela E4 - Estatísticas Descritivas dos Resíduos e Observações Influentes

Estatística	Mínimo	Máximo	Média	DP
Resíduos padronizados	-2,41	1,87	0,000	1,000
Valores preditos padronizados	-1,76	2,23	0,000	1,000
Distância de Cook	0,000	0,258	0,006	0,019
Alavancagem (Leverage)	0,006	0,091	0,019	0,015
Distância de Mahalanobis	1	14,087	2,981	2,301

Nota: DP = Desvio Padrão. n=146

Tabela E5 - Diagnóstico de Multicolinearidade (VIF e Tolerance)

Variável preditora	Tolerance	VIF
MktScoreT0	0,441	2,27
ObjetivoMkt	0,164	6,079
ObjetivoMkt_MktScoreT0	0,172	5,806

Os resíduos padronizados (ZRESID) apresentaram média de 0,00, variando de -2,41 a 1,87 (DP = 1,00), sugerindo ausência de resíduos extremos preocupantes. Os valores preditos padronizados (ZPRED) oscilaram entre -1,76 e

2,23. A análise de multicolinearidade indicou ausência de problemas sérios entre as variáveis preditoras. Os valores de VIF ficaram entre 2,270 e 6,079, e os valores de Tolerance oscilaram entre 0,164 e 0,441. Embora o valor do VIF esteja acima de 5 para "ObjetivoMS_MScoreT0" (VIF = 5,806), ainda encontra-se abaixo do limite crítico frequentemente adotado (VIF < 10), indicando que não há multicolinearidade severa (Field, 2009). Nenhuma observação demonstrou distância de Cook acima do valor-limite de 1, sugerindo ausência de casos individuais excessivamente influentes. Os valores de distância de Cook variaram entre 0,000 e 0,058 (M = 0,006; DP = 0,009). A alavancagem (leverage) apresentou valores entre 0,006 e 0,091 (M = 0,019; DP = 0,015), e a distância de Mahalanobis variou de 1,000 a 14,087 (M = 2,981; DP = 2,301), sem indicações de influência excessiva sobre o modelo.

Objetivo de Fluxo de Caixa - Resultados das premissas da regressão

Tabela E6 - Estatísticas Descritivas dos Resíduos e Observações Influentes

Estatística	Mínimo	Máximo	Média	DP
Resíduos Padronizados (ZRESID)	-2,64	1,41	0,000	0,990
Valores Preditos Padronizados (ZPRED)	-1,6	1,46	0,000	1,000
Cook's Distance	0,000	0,15	0,007	0,016
Alavancagem (Leverage)	0,003	0,141	0,019	0,019
Distância de Mahalanobis	0,539	21,868	2,981	2,922

Nota: DP = Desvio Padrão. n=146

Tabela E7 - Diagnóstico de Multicolinearidade (VIF e Tolerance)

Variável preditora	Tolerance	VIF
FCScoreT0	0,655	1,526
ObjetivoFC	0,378	2,642
ObjetivoFC_FCscoreT0	0,427	2,340

Os resíduos padronizados (ZRESID) apresentaram média de 0,00, variando de -2,64 a 1,41 (DP = 0,99), indicando ausência de resíduos extremos significativos. Os valores preditos padronizados (ZPRED) oscilaram entre -1,60 e 1,46. A análise de multicolinearidade indicou ausência de problemas sérios entre as variáveis preditoras. Os valores de VIF ficaram entre 1,526 e 2,642, enquanto os valores de Tolerance variaram entre 0,378 e 0,655. Todos os valores

encontrados estão abaixo do limite crítico frequentemente adotado ($VIF < 10$ e $Tolerance > 0,10$), confirmando que não há multicolinearidade severa (Field, 2009). Nenhuma observação demonstrou distância de Cook acima do valor-limite de 1, indicando ausência de casos individuais excessivamente influentes. Os valores de distância de Cook variaram entre 0,000 e 0,150 ($M = 0,007$; $DP = 0,016$). A alavancagem (leverage) apresentou valores entre 0,003 e 0,141 ($M = 0,019$; $DP = 0,019$), enquanto a distância de Mahalanobis variou de 0,539 a 21,868 ($M = 2,981$; $DP = 2,922$), sem indicações preocupantes de influência excessiva sobre o modelo.

Objetivo de Planejamento Financeiro - Resultados das premissas da regressão

Tabela E8 - Estatísticas Descritivas dos Resíduos e Observações Influentes

Estatísticas	Mínimo	Máximo	Média	DP
Resíduos Padronizados (ZRESID)	-1,910	2,210	0,000	0,990
Valores Preditos Padronizados (ZPRED)	-3,050	0,940	0,000	1,000
Cook's Distance	0,000	0,068	0,006	0,009
Alavancagem (Leverage)	0,006	0,137	0,019	0,020
Distância de Mahalanobis	0,890	21,263	2,981	3,060

Nota: DP = Desvio Padrão. n=146

Tabela E9 - Diagnóstico de Multicolinearidade (VIF e Tolerance)

Variável preditora	Tolerance	VIF
PFcoreT0	0,564	1,774
ObjetivoPF	0,600	1,667
ObjetivoPF_PFScoreT0	0,465	2,151

Os resíduos padronizados (ZRESID) apresentaram média de 0,00, variando de -1,91 a 2,21 ($DP = 0,99$), indicando ausência de resíduos extremos preocupantes. Os valores preditos padronizados (ZPRED) oscilaram entre -3,05 e 0,94. A análise de multicolinearidade indicou ausência de problemas sérios entre as variáveis preditoras. Os valores de VIF ficaram entre 1,667 e 2,151, enquanto os valores de Tolerance variaram entre 0,465 e 0,600. Todos os valores encontrados estão abaixo do limite crítico frequentemente adotado ($VIF < 10$ e $Tolerance > 0,10$), confirmando que não há multicolinearidade severa (Field, 2009). Nenhuma observação demonstrou distância de Cook acima do valor-limite

de 1, sugerindo ausência de casos individuais excessivamente influentes. Os valores de distância de Cook variaram entre 0,000 e 0,068 (M = 0,006; DP = 0,009). A alavancagem (leverage) apresentou valores entre 0,006 e 0,137 (M = 0,019; DP = 0,020), e a distância de Mahalanobis variou de 0,890 a 21,263 (M = 2,981; DP = 3,060), sem indicações preocupantes de influência excessiva sobre o modelo.

- **Score Total de Práticas - Resultados das premissas da regressão**

Tabela E10 - Estatísticas Descritivas dos Resíduos e Observações Influentes

Medida	Mínimo	Máximo	M	DP
Resíduos padronizados (ZRESID)	-2,360	2,330	0,000	0,980
Valores preditos padronizados (ZPRED)	-2,210	1,530	0,000	1,000
Cook's Distance	0,000	0,081	0,008	0,013
Alavancagem (Leverage)	0,014	0,085	0,034	0,015
Distância de Mahalanobis	1,981	12,337	4,966	2,237

Nota: DP = Desvio Padrão. n=146

Tabela E11 - Diagnóstico de Multicolinearidade (VIF e Tolerance)

Variável preditora	Tolerance	VIF
Gênero	0,899	1,113
Escolaridade	0,985	1,015
Emprego	0,983	1,017
FaturamentoT0	0,890	1,123
Prob_Midia	0,977	1,023

Os resíduos padronizados (ZRESID) apresentaram média de 0,00, com variação entre -2,36 e 2,33 (DP = 0,98). Esses resultados indicam ausência de resíduos extremos preocupantes. Os valores preditos padronizados (ZPRED) oscilaram entre -2,21 e 1,53. A análise de multicolinearidade demonstrou valores satisfatórios, indicando ausência de multicolinearidade severa. Os índices de VIF ficaram entre 1,015 e 1,123, enquanto os valores de Tolerance variaram entre 0,890 e 0,985, todos dentro dos limites recomendados (VIF < 10; Tolerance > 0,10) (Field, 2009). A distância de Cook variou entre 0,000 e 0,081 (M = 0,008; DP = 0,013), sem valores que ultrapassassem o limite crítico de 1. A alavancagem (leverage) apresentou valores entre 0,014 e 0,085 (M = 0,034; DP = 0,015),

também sem preocupações relacionadas à influência excessiva. Quanto à distância de Mahalanobis, os valores ficaram entre 1,981 e 12,337 ($M = 4,966$; $DP = 2,237$), sugerindo ausência de observações com influência problemática para o modelo.

APÊNDICE F
Comparação Internacional de Práticas de Negócio

Tabela D1 – Resultados das Práticas de Negócios em Comparação com Resultados Internacionais

<i>Código</i>	<i>Pergunta</i>	<i>M&W (2017)</i>	<i>T0 2020</i>	<i>T1 2020</i>	<i>T0 2021</i>	<i>T1 2021</i>	<i>T0 2022</i>	<i>T1 2022</i>
M1	Marketing 1: Visitou algum concorrente para ver que preço eles estavam cobrando?	0,41	0,67	0,80	0,63	0,48	0,67	0,89
M2	Marketing 2: Visitou algum concorrente para ver quais produtos estavam à venda?	0,39	0,60	0,82	0,62	0,52	0,67	0,91
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	0,60	0,89
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	0,35	0,44
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	0,38	0,93
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	0,55	0,96
M7	Marketing 7: Nos últimos 6 meses, você realizou alguma forma de propaganda?	0,19	0,82	0,84	0,81	0,85	0,85	1,00
R1	Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 1: Você tem registro de caixa?	0,49	0,62	0,80	0,48	0,72	0,47	1,00
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	0,49	0,98
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	0,44	0,98
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	0,44	0,91
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	0,62	0,98
R6	Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa 6: Você sabe o lucro por unidade de produtos/serviço vendido?	0,78	0,60	0,84	0,38	0,87	0,51	1,00

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	0,60	1,00
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	0,40	0,53	0,36	0,39	0,49	0,73
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	0,53	0,73
F2	Planejamento Financeiro 2: Você definiu uma meta de vendas para o próximo ano?	0,4	0,19	0,42	0,21	0,35	0,22	0,29
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	0,36	0,29
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	0,11	0,24

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE G**Testes Estatísticos para o Score Total de Práticas de Negócio****Tabela D1 - Distribuição dos níveis do Score Total por variáveis categóricas**

Variável	Categoria	Nº de Participantes (Score Total - categoria 1)	Nº de Participantes (Score Total - categoria 2)	Nº de Participantes (Score Total - categoria 3)	Resultado Qui- Quadrado
Médias do Score Total		-0,1781	0,1728	0,5434	
Gênero	0	9	33	5	0,260
	1	13	75	21	
Responsável	0	3	4	0	0,059
	1	19	104	26	
Motivação	0	2	24	7	0,285
	1	20	84	19	
Emprego	0	15	63	19	0,312
	1	7	45	7	
Renda Principal	0	12	51	12	0,803
	1	10	57	14	
Experiência	1	1	4	0	0,917
	2	5	12	3	
	3	2	18	5	
	4	1	10	4	
	5	1	11	1	
	6	2	8	2	
	7	2	6	1	
	8	0	2	1	
	9	0	4	0	
	10	8	33	9	
Escolaridade	1	2	3	1	0,847
	2	3	6	1	
	3	2	11	3	
	4	7	46	9	
	5	2	17	6	
	6	5	19	5	
	7	0	4	1	
	8	1	2	0	

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela D2 - Estatísticas descritivas para os níveis de variação de Faturamento Inicial

Faturamento Inicial (T0)	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	IC 95% - Limite Inferior	IC 95% - Limite Superior
0	29	2,14	0,581	0,108	1,92	2,36
1	14	2,14	0,663	0,177	1,76	2,53
2	31	2,06	0,574	0,103	1,85	2,27
3	22	1,86	0,56	0,119	1,62	2,11
4	7	2	0	0	2	2
5	7	2	0,577	0,218	1,47	2,53
6	11	2	0	0	2	2
7	4	1,75	0,5	0,25	0,95	2,55
8	3	2,33	0,577	0,333	0,9	3,77
9	2	2	1,414	1	-10,71	14,71
10	5	2	0	0	2	2
11	11	1,73	0,647	0,195	1,29	2,16
Total	146	2,01	0,551	0,046	1,92	2,1

Fonte: Elaborado pela autora

TabelaD3 - Análise de variância (ANOVA) para os níveis de variação na adoção de práticas de negócio

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	2,75	11	0,25	0,813	0,627
Dentro dos Grupos	41,223	134	0,308		
Total	43,973	145			

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXOS

ANEXO A QUESTIONÁRIO INICIAL

Questionário Sociodemográfico

1. Nome completo
2. CNPJ
3. Com qual gênero você se identifica?

Feminino
Masculino
Outro _____

4. Idade
5. Atividade econômica: _____ (campo descritivo)
6. Localização do negócio _____
7. Quais as principais capacidades que você espera desenvolver com o PTE?

8. Você já participou de outra edição do PTE?
Não
Sim. Qual ano? _____

9. Quanto tempo de experiência você tem com este negócio? (inclui experiência formal e informal)

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

10. Antes deste você já teve outros negócios?

Não

Sim

11. Quantos negócios você teve antes desse?

Nenhum

1

2

3 ou mais

12. 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

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

Sim

Não

14. Você se envolveu nesse negócio por quê? (múltiplas escolhas)

Para aproveitar uma oportunidade de negócio

Não tinha opção melhor de trabalho.

Buscar independência

Outro _____ (detalhar o principal motivo)

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

Ainda não faturou nada

Não sabe

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

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

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.

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

Sim

Não

É a única

18. Você fez algum empréstimo para o seu negócio nos últimos 12 meses?

Não

Sim: credor/financiador: _____

19. Quantos filho(a)s você tem?

Número de Filhos _____

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

Número de pessoas _____

21. Nos últimos 12 meses a renda do seu negócio (excluindo a renda de outras atividades) foi maior, menor ou igual comparado com os 12 meses anteriores?

Maior

Menor

Igual

Não se Aplica (caso o negócio seja novo)

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

Sim

Não

Não sabe

23. Nos últimos 3 meses, quantos dias você teve que interromper as atividades do seu negócio (por período integral ou parcial) por conta de violência na comunidade?

Questionário de Habilidades

Questionário de Marketing

Pensando na gestão do seu negócio responda as perguntas abaixo

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

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

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

Sim

Não

Não se Aplica

26. Qual tipo de propaganda?

Flyers (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 _____

27. 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

28. Você utiliza mídias digitais para o desenvolvimento do seu negócio?

Sim

Não

29. Quais são as mídias digitais que você está usando para o desenvolvimento do seu negócio e qual a frequência de postagens? (Ler todas opções e marque tudo o que se aplica)

Mídia	1 vez por semana	Mais que 1 vez pode semana	Menos que 1 vez por semana	Não usa essa mídia
Facebook				
WhatsApp				
Twitter				
Instagram				
Site próprio				
Aplicativo (por exemplo, ifood)				
Outro				

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

Sim

Não

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

Metade

Mais que a metade

Menos que a metade

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

- Caso sim, qual foi o problema? (Ler todas 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 _____

Questionário de Compras e Controle de Estoque (não aplicado)

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

Sim, e consegui preço menor

Sim, mas não consegui preço menor

Não

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

Sim

Não

Não se aplica

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

Sim

Não

Não se aplica

36. 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 _____
37. 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
38. 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
39. Você registra o quanto de estoque tem em mãos?
Sim, formalmente, por escrito
Sim, formalmente, por meio eletrônico
Sim, informalmente (não escrito)
Não
40. De quanto em quanto tempo você atualiza as informações do seu estoque?
Diariamente
Semanalmente
Mensalmente
Menos que uma vez por mês
Não atualiza

Questionário de Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa

41. Você tem registro de caixa por escrito?
Sim (por escrito)
Sim (por meio eletrônico)
Não
42. Você registra todos os gastos e receitas feitos pelo negócio?
Sim
Não

43. Você usa os seus registros para saber quanto de dinheiro você tem em caixa?
Sim
Não
44. 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
45. Você sabe calcular o custo dos principais produtos/serviços que você vende?
Sim
Não
46. Você sabe o lucro por unidade de produto/serviço vendido?
Sim
Não
47. Você registra o quanto paga por mês de aluguel, eletricidade, manutenção de equipamentos, transporte, propaganda e outros custos indiretos do negócio?
Sim
Não
48. Você vende produtos/serviços à prazo (parcelado)?
Sim
Não
49. Você tem registros de quanto cada cliente deve a você?
Sim
Não
50. 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
51. Você separa as despesas do seu negócio das despesas da sua casa?
Sim
Não

Questionário de Planejamento Financeiro

52. 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

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

Sim

Não

54. 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

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

Sim

Não

56. 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 _____

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

Sim

Não

ANEXO B

QUESTIONÁRIO FINAL

Percepção PTE

58. Antes de fazer o PTE, na sua percepção, qual era a área operacional/ de gestão na qual você precisava de mais apoio para melhorar?

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

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

Questionário Sociodemográfico

61. Nome completo

62. CNPJ

63. Você continua a ser o principal responsável pelas tarefas de gestão do negócio?

Sim

Não

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

Número de pessoas _____

65. . 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

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

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.

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

Sim

Não

É a única

68. Quantos filho(a)s você tem?

Número de Filhos _____

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

Sim

Não

Não sabe

70. Nos últimos 3 meses, quantos dias você teve que interromper as atividades do seu negócio (por período integral ou parcial) por conta de violência na comunidade?

Questionário de Habilidades

Questionário de Marketing

Pensando na gestão do seu negócio responda as perguntas abaixo

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

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

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

Sim

Não

Não se Aplica

73. Qual tipo de propaganda?

Flyers (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 _____

74. 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

75. Você utiliza mídias digitais para o desenvolvimento do seu negócio?

Sim

Não

76. Quais são as mídias digitais que você está usando para o desenvolvimento do seu negócio e qual a frequência de postagens? (Ler todas opções e marque tudo o que se aplica)

Mídia	1 vez por semana	Mais que 1 vez pode semana	Menos que 1 vez por semana	Não usa essa mídia
Facebook				
WhatsApp				
Twitter				
Instagram				
Site próprio				
Aplicativo (por exemplo, ifood)				
Outro				

77. Você consegue realizar vendas por meio das redes sociais?
Sim
Não
78. Se sim, qual a proporção de negócios/vendas realizados nestes meios?
Metade
Mais que a metade
Menos que a metade
79. Você teve algum problema em usar mídia digital no seu negócio?
- Caso sim, qual foi o problema? (Ler todas 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 _____

Questionário de Compras e Controle de Estoque (não aplicado)

80. Nos últimos 3 meses, você tentou negociar com algum fornecedor um preço menor?
Sim, e consegui preço menor
Sim, mas não consegui preço menor
Não
81. Nos últimos 3 meses, você comparou preços ou qualidade dos produtos/serviços dos seus fornecedores com outros fornecedores alternativos?
Sim
Não
Não se aplica
82. Você tem como hábito fazer estoque de matéria-prima ou produtos para venda?
Sim
Não
Não se aplica
83. 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 _____

84. 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
85. 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
86. Você registra o quanto de estoque tem em mãos?
Sim, formalmente, por escrito
Sim, formalmente, por meio eletrônico
Sim, informalmente (não escrito)
Não
87. De quanto em quanto tempo você atualiza as informações do seu estoque?
Diariamente
Semanalmente
Mensalmente
Menos que uma vez por mês
Não atualiza

Questionário de Custos e Manutenção de Fluxo de Caixa

88. Você tem registro de caixa por escrito?
Sim (por escrito)
Sim (por meio eletrônico)
Não
89. Você registra todos os gastos e receitas feitos pelo negócio?
Sim
Não
90. Você usa os seus registros para saber quanto de dinheiro você tem em caixa?
Sim
Não

91. 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
92. Você sabe calcular o custo dos principais produtos/serviços que você vende?
Sim
Não
93. Você sabe o lucro por unidade de produto/serviço vendido?
Sim
Não
94. Você registra o quanto paga por mês de aluguel, eletricidade, manutenção de equipamentos, transporte, propaganda e outros custos indiretos do negócio?
Sim
Não
95. Você vende produtos/serviços à prazo (parcelado)?
Sim
Não
96. Você tem registros de quanto cada cliente deve a você?
Sim
Não
97. 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
98. Você separa as despesas do seu negócio das despesas da sua casa?
Sim
Não

Questionário de Planejamento Financeiro

99. 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

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

Sim

Não

101. 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

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

Sim

Não

103. 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 _____

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

Sim

Não

