

WALDIR VIANNA JUNIOR

**FORMAÇÃO DE MICROEMPREENDEDORES: PESQUISA-AÇÃO EM
UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL NA REGIÃO DE CAMPINAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2022

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

WALDIR VIANNA JUNIOR

**Formação de microempreendedores: pesquisa-ação em uma
organização social na região de Campinas**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Viveiros de Castro Krakauer.

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração das Micro e
Pequenas Empresas do Centro Universitário
Campo Limpo Paulista para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da
dissertação, defendida pelo aluno Waldir
Vianna Junior e orientada pela Prof.^a Dr.^a
Patricia Viveiros de Castro Krakauer.**

Orientador – Assinatura

CAMPO LIMPO PAULISTA
2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da Unifaccamp

V672F

Vianna Jr., Waldir

Formação de microempreendedores: pesquisa-ação em uma organização social na região de Campinas/SP / Waldir Vianna Jr. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACAMP, 2022.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a Patrícia Viveiros de Castro Krakauer

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário - Campo Limpo Paulista – Unifacamp.

1. Microempreendedorismo. 2. Pesquisa-ação. 3. Minorias. 4. Educação empreendedora. 5. Incubadoras. I. Krakauer, Patrícia Viveiros de Castro. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD – 658.42

CAMPO LIMPO PAULISTA

2022

EPÍGRAFE

A única condição em que não se pode velejar é na ausência de vento. Marinheiros experientes avançam mesmo com vento contra eles. Em condições adversas, alternando a posição das velas, da rota, não enfrentando o vento diretamente e com disposição, se vai adiante.

Waldir Vianna Junior

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus professores doutores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNIFACAMP, em especial à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Patricia Viveiros de Castro Krakauer, pela paciência e dedicação em minha orientação.

Agradeço aos integrantes da minha banca de defesa desta dissertação, Prof. Dr. Marcos Hashimoto e Prof.^a Jane Aparecida Marques, que contribuíram para o aprimoramento deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de turma, que me ajudaram a voltar a estudar após 25 anos, em especial ao meu parceiro de grupo, Reginaldo Pires, por ter compartilhado esta jornada de mestrado, pela generosidade e por ter ombreado muitos dos trabalhos em grupo comigo.

Agradeço aos senhores João Moreno e Hemes Pacheco, respectivamente, Presidente e Vice-Presidente do Núcleo de assistência Social - NAS, em Campinas, que autorizaram a pesquisa.

Agradeço a participação das oito empreendedoras que dividiram as dificuldades vividas pelos microempreendedores iniciantes, auxiliando na elaboração da proposta de artefato.

Agradeço à minha esposa, Sônia, pelo apoio e compreensão, ao meu neto, Yuki, pelo incentivo durante as aulas *on-line*, e aos meus pais, que sempre me incentivaram a continuar estudando.

RESUMO ESTRUTURADO

Contexto da pesquisa: formação de microempreendedores em uma organização social na região de Campinas.

Problema e Objetivos: durante a observação participante em um treinamento de empreendedorismo de 60 pessoas, foi observada alta evasão e consequente baixo índice de abertura de negócios. O objetivo desta pesquisa é, a partir do entendimento das dificuldades e obstáculos enfrentados durante o processo de formação de microempreendedores, propor um artefato que visa maximizar o investimento das Instituições de fomento ao Empreendedorismo, bem como dos próprios microempreendedores.

Abordagem metodológica: mediante pesquisa-ação, foi acompanhado um grupo de oito pessoas durante a fase de capacitação. Com o aprendizado gerado durante a pesquisa-ação, elaborou-se uma proposta de artefato para formação de microempreendedores.

Resultados Esperados: o resultado esperado é a proposta de um artefato que possa contribuir com a diminuição da evasão de alunos de empreendedorismo, assim como o aumento do número de empresas abertas, melhorando, assim, o desempenho dos programas de incentivo ao empreendedorismo.

Implicações Práticas Esperadas: a utilização de um artefato de formação de microempreendedores, adequado à realidade deste grupo, poderia aumentar a chance de sucesso das iniciativas empreendedoras e a eficiência dos investimentos públicos.

Originalidade e Valores: há poucos estudos abordando as dificuldades durante o processo de formação de um microempreendedor e a consequente eficácia dos programas de capacitação. Este estudo visa contribuir com o processo de formação de microempreendedores.

Tipo de Pesquisa: pesquisa-ação

Palavras-Chave: Microempreendedorismo; Pesquisa-ação; Minorias; Educação empreendedora; Incubadoras.

ABSTRACT

Research Context: microentrepreneurs generation in a social organization in Campinas region.

Research Problem and Goals: during participant observation in an entrepreneurship training of 60 people, high abandonment and consequently low rate of business generation was observed. The objective of this research is, based on understanding the difficulties and obstacles during the training process of micro-entrepreneurs, propose an artifact aimed to maximize the investment of Institutions that promote entrepreneurship, as well as the micro-entrepreneurs.

Methodological approach: through an action research, a group of 8 people was observed during the entrepreneur training. Considering the learning generated during the action research, a proposal of an artifact for micro-entrepreneurs training was elaborated.

Expected Results: the expected result is the proposal of an artifact that can contribute to the reducing of entrepreneurship student abandonment, as well as an increase of new business generation, improving the performance of entrepreneurship programs.

Expected Practical Implications: the use of an artifact for micro-entrepreneurs training, suited to the reality of this group, could increase the chances of success of entrepreneurial initiatives and the efficiency of public investments.

Originality and Values: there are few studies addressing the difficulties during the training process of a microentrepreneur and the consequent effectiveness of training programs. This study aims to contribute to the training process of microentrepreneurs

Type of Research: action Research

Keywords: Micro entrepreneurship; Action Research; Minorities; Entrepreneurship Education; Incubators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organização da Dissertação	08
Figura 2	Distribuição dos sujeitos de pesquisa.....	10
Figura 3	Sequência dos processos de pesquisa.....	32
Figura 4	Processos principais na pesquisa-ação	34
Figura 5	Representação das quatro fases do ciclo básico da investigação	35
Figura 6	Barreiras ao Microempreendedor.....	43
Figura 7	Programa PODER de formação de microempreendedores	65
Figura 8	Fluxo de valor social	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Tipologia das Incubadoras de Negócios	13
Quadro 2	Características entre microempreendedores orientados à sobrevivência e ao crescimento.....	17
Quadro 3	Comportamentos categorizados dos empreendedores.....	18
Quadro 4	Sujeitos Sociais de Pesquisa.....	33
Quadro 5	Etapas planejadas para a realização da pesquisa-ação.....	35
Quadro 6	Descrição das atividades de observação e monitoramento do pesquisador.....	39
Quadro 7	Descrição das etapas na elaboração do plano de negócio de acordo com o treinamento acompanhado.....	49
Quadro 8	Descrição das etapas na elaboração do plano de negócio após intervenção.....	52
Quadro 9	Resultados Finais.....	60
Quadro 10	Obstáculos observados x Fases do Artefato	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Desemprego x Empresas Individuais Abertas	02
Tabela 2	Performance dos microempreendedores no programa de capacitação observado.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CH	Condições de Moradia
DFO	Endividamento
DISC	<i>Dominance Influence Steadiness Conscientiousness</i>
EI	Empresa Individual
HE	Despesas com Saúde
FEA	Faculdade de Administração de Empresas
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
HRS	Horas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Renda
LSI	Índice de Padrão de vida
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MVP	Produto Mínimo Viável
NAS	Núcleo de Assistência Social
NSGC	Número de Crianças que Frequentam a Escola
OE	Objetivos Específicos
OG	Objetivo Geral
ONG	Organização Não Governamental
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Analyse</i>
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROCON	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
RESP	Resposta
RPN	<i>Risk Priority Number</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SERASA	Centralização de Serviços dos Bancos
SWOT	<i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>

TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNIFACCAMP	Centro Universitário Campo Limpo Paulista
USP	Universidade São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos da dissertação	6
1.2 Justificativa e Aplicabilidade da pesquisa	7
1.3 Organização da Dissertação	7
1.4 Revisão dos tipos de Microempreendedores	9
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	12
2.1 Incubadoras	12
2.2 Microempreendedores e seus empreendimentos	16
2.2.1 Microempreendedores segundo sua orientação e comportamento	16
2.2.2 Microempreendedorismo no combate à pobreza	19
2.2.3 Microcrédito como ferramenta de combate à pobreza	20
2.3 Formação Empreendedora	24
3. MÉTODO	30
3.1 Caracterização geral da pesquisa	30
3.2 Entidade e Sujeitos sociais participantes da pesquisa	32
3.3 Etapas da pesquisa-ação	33
3.4 Operacionalização da pesquisa	36
3.4.1 Etapa 1 da pesquisa-ação - Planejamento	36
3.4.2 Etapa 2 da pesquisa-ação - Implementação	37
3.4.3 Etapa 3 da pesquisa-ação - Monitoramento	37
3.4.4 Etapa 4 da pesquisa-ação – Avaliação	37
4. REALIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO	39
5. PROPOSTA DE ARTEFATO	63
5.1 Discussão dos resultados à luz da teoria	71
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICES	82
ANEXOS	94

1. INTRODUÇÃO

Nos anos de 1970, a escalada da economia informal motivou muitas pesquisas relacionadas ao tema microempreendedorismo. Muito se discutiu sobre a importância dos microempreendedores para a sociedade. O perfil do empreendedor, suas motivações para empreender, suas orientações, os processos incubatórios, a importância dos microcréditos, as causas de mortalidade precoce, entre outros temas, nortearam muitas pesquisas acadêmicas.

Desde então, só se fez aumentar a importância do empreendedorismo para a sociedade, principalmente no Brasil. A concentração de renda brasileira faz com que os microempreendedores tenham papel fundamental no equilíbrio da sociedade nesse aspecto. Segundo o PNUD (2019), o Brasil é o segundo país que mais concentra renda no mundo, perdendo apenas para o Catar. Em um país com tanta desigualdade, o desperdício de qualquer recurso, seja ele público, privado ou do terceiro setor, não deveria ocorrer. Ao se considerar recursos financeiros, tempo e sonhos dos microempreendedores mais pobres, o desperdício lanceta a alma.

Como ferramenta de diminuição da desigualdade e combate à pobreza, o empreendedorismo tem sido incentivado em muitos países. A remediação (com impactos imediatos por meio dos microcréditos), a reforma (com investimentos na educação e capacitação em empreendedorismo) e a perspectiva revolucionária (que ocorre com o empoderamento e a mudança social dos microempreendedores) fazem com que a promoção ao microempreendedorismo ataque as raízes da pobreza estrutural (MENSAH e BENDICT, 2010; ANGULO *et al.*, 2017; KHANAM *et al.*, 2018; SUTTER *et al.*, 2018; SI *et al.*, 2019; SMITH *et al.*, 2020).

No Brasil, os indicadores de empreendedorismo inicial são comparáveis somente a alguns países Latinos e Africanos. O relatório anual do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2021) aponta que mais de 20% da população brasileira entre 18 e 64 anos está iniciando ou operando um novo negócio com até três anos de existência, e mais da metade pretende abrir seu próprio negócio nos próximos dois anos. Considerando-se a população brasileira, que conta com aproximadamente 211 milhões de habitantes, isso significaria dizer que o Brasil

possui mais de 42 milhões de empreendedores iniciantes, número maior que a população de Suíça, Suécia, Portugal, Bélgica e Eslovênia, em 2021, juntas. Ademais, caso a intenção empreendedora de 50% da população brasileira, apontada pelo GEM (2021), seja confirmada, até 2023, o Brasil adicionaria uma legião de 105 milhões de empreendedores ao mercado, número equivalente às populações de Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai, Bolívia e Equador em 2021.

Em contrapartida, o relatório GEM (2021) classifica o Brasil como um dos ambientes mais desafiadores ao empreendedorismo no mundo. Isso porque políticas públicas, impostos e burocracia, posicionam o país em 44º, dentre as 45 economias pesquisadas.

Percebendo a dicotomia entre a intenção empreendedora e o ambiente hostil ao empreendedorismo, o presente autor, com o objetivo de explorar as orientações pelas quais os brasileiros se lançam ao microempreendedorismo, mesmo em um ambiente tão desafiador, realizou uma análise, por meio de dados secundários, sobre desemprego e abertura de novas empresas individuais (EI) no Brasil (Tabela 1). Foram utilizados os dados das empresas individuais, as quais representam 70% das empresas ativas do país.

Tabela 1 - Desemprego x Empresas Individuais Abertas

Ano	Desemprego %	EI Abertas
2021P	14,37	3.502.679
2020	13,49	2.830.057
2019	11,86	2.698.051
2018	12,24	2.219.561
2017	12,73	1.897.220
2016	11,52	1.691.759
2015	8,51	1.651.086
2014	6,82	1.519.768
2013	7,13	1.464.426
2012	7,30	1.265.579

Fonte: IBGE PNAD (2021)

Nota: projeção 2021 calculada pela extrapolação dos dados consolidados até setembro de 2021.

Dois grupos específicos de empreendedores, segundo suas orientações, são definidos por Berner *et al.* (2012): os motivados pela sobrevivência e os pelo crescimento. Observando-se a associação positiva entre as variáveis taxa de desemprego e abertura de empresas individuais, durante os anos de 2012 e 2021 (Apêndice A), a percepção que surge é de que o microempreendedor brasileiro esteja se lançando ao empreendedorismo não pela orientação ao crescimento motivada pela identificação de uma oportunidade, mas pela necessidade de sobrevivência.

Em 2021, o mapa de empresas do Governo Federal aponta que o Brasil baterá novo recorde na abertura de empresas individuais (Anexo A). Casas, quintais, becos e ruas são locais de construção, produção, prestação de serviços e comércio, configurando-se como uma sementeira de empreendedorismo (BERNER *et al.*, 2012). Segundo a pesquisa encomendada pelo *Bank of America* à organização Empreender 360, intitulada **Jornada do Microempreendedor de Comunidade**, lançada em 2019, o microempreendedor, ao mesmo tempo em que representa papel importante na malha empreendedora brasileira, é também um dos menos assistidos pelo mercado, mesmo considerando-se suas altas demandas.

Além da atividade empreendedora pulsante do brasileiro, o número de moradores de periferia também cresce no Brasil. Nos últimos 10 anos, segundo o IBGE (2020), foi registrado crescimento de 60% de domicílios nos Aglomerados Subnormais¹. Em 2010, existiam 3.224.529 domicílios e, em 2020, apontou-se 5.147.727. São estimados 18,24² milhões de moradores de periferia no Brasil, segundo o IBGE.

Em um contexto de empreendedorismo associado ao desemprego, taxas de desemprego elevadas, empreendedorismo inicial recorde, periferias crescendo e alta intenção empreendedora do brasileiro, iniciativas de capacitação empreendedora

¹ Aglomerados Subnormais, segundo o IBGE (2020), são locais onde há ocupação irregular da terra ou não obtenção de título de propriedade do terreno por dez anos, concomitantemente a pelo menos uma das seguintes características: precariedade de serviços públicos essenciais, urbanização fora dos padrões vigentes e restrição de ocupação.

² Estimativa realizada com base no crescimento do número de domicílios em Aglomerados Subnormais apontados pelo Censo 2010 e Nota técnica 2020. Censo 2010: 3,22 milhões de domicílios e 11,42 milhões de habitantes. Nota Técnica 2020: 5,14 milhões de domicílios.

direcionadas aos microempreendedores apareceram como uma tentativa de preparação desse público para os desafios de empreender no Brasil.

Organizações como Empreende Aí, Aliança Empreendedora e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) oferecem plataformas com conteúdo gratuito, como cursos, videoaulas, artigos e ferramentas de gestão, adaptados ao público dos microempreendedores.

O Empreende Aí possui treinamento direcionado aos microempreendedores. Com linguagem adequada, durante 2 meses, em 24 horas de treinamento em empreendedorismo, são oferecidos 8 módulos sobre os temas: Autoconhecimento, Mercados, Inovação, Planejamento, Vendas, Marketing, Finanças e *Pitch*. Facilitadoras que são microempreendedoras apresentam o programa (EMPREENDE AÍ, 2021).

A Aliança Empreendedora também oferece a plataforma Tamo Junto, com cursos online, conteúdos, ferramentas de desenvolvimento e autoconhecimento, de forma rápida e gratuita aos microempreendedores (ALIANÇA ENPREENDEDORA, 2021).

O Governo de São Paulo, em conjunto com o SEBRAE, lançou, em 2021, o programa Bolsa do Povo, com o objetivo de promover o microempreendedorismo. Esse programa possui como pré-requisitos: ser alfabetizado, maior de 18 anos, estar desempregado ou ser microempreendedor individual e morador de São Paulo. O programa é estruturado por meio de um curso de qualificação empreendedora *on-line* ou presencial de 12 horas, e para os que concluírem o curso e formalizarem uma microempresa individual MEI, o governo concede bolsa-auxílio no valor de R\$ 1.000,00 (BOLSA EMPREENDEDOR, 2021).

Em paralelo às iniciativas das políticas públicas e à mobilização do terceiro setor, existem também as incubadoras, que surgiram com objetivo de estimular a criação e sobrevivência de empresas, desempenhando papel importante no auxílio ao desenvolvimento de empreendedores iniciantes. As incubadoras preparam novas empresas para fortalecer os produtos e relações com o mercado, por meio da transferência de conhecimento das incubadoras para as empresas incubadas (CRUZ, PRATES e ESTEVES, 2013).

As incubadoras prestam auxílio a empreendedores iniciantes brasileiros, porém, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2021), o Brasil possui 404 incubadoras, sendo 66% de base tecnológica, vinculadas a universidades públicas ou privadas, e somente 6% dedicando-se ao empreendedorismo social. Ou seja, além de um número relativamente pequeno de incubadoras, elas ainda estão em sua maioria dentro das universidades, com viés tecnológico, afastadas da realidade da maioria dos microempreendedores brasileiros.

Muitas incubadoras oferecem cursos e treinamentos específicos para os empreendedores. Alguns exemplos são a incubadora inovadora IFC – Campus Rio do Sul, que realiza cursos, palestras e seminários de capacitação e sensibilização nas áreas de Empreendedorismo, Inovação Tecnológica, Elaboração e Gestão de Projetos, bem como a incubadora de negócios Ecosistema de Inovação – Campus Jundiaí, que, além de promover cursos em empreendedorismo, conecta *startups*, empresas, entidades de ensino, especialistas, interessados em inovação e investidores para debater temas, como inovação, tecnologia, empreendedorismo, tendências, mercado de trabalho, exportação, entre outros.

O presente autor, atuando como voluntário em organização social e observador em um treinamento de empreendedorismo, percebeu na prática a alta evasão de alunos dos treinamentos em empreendedorismo e a conseqüente baixa conversão de iniciativas empreendedoras em empreendimentos ativos. Por conta disso, este autor considerou a possibilidade de realizar uma pesquisa que voltasse esforços para o entendimento dos obstáculos na formação de microempreendedores e o desenvolvimento de uma proposta de artefato que previsse particularidades desse empreendedor.

Em sendo uma pesquisa-ação, a identificação do problema e objetivos decorrentes nasceram de uma etapa da condução empírica da pesquisa, descrita no capítulo 4, alicerçada pelo levantamento teórico, descrito no capítulo 2.

Diante deste contexto, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: como auxiliar os microempreendedores e as instituições de fomento ao empreendedorismo a se prepararem para abrir e gerir seus negócios?

1.1 Objetivos da dissertação

Tem-se como objetivo geral propor um artefato para a formação de microempreendedores. O presente autor utiliza o termo “formação”, por entender que o artefato não visa tão somente aprimorar a capacitação em empreendedorismo, mas atuar nas demais barreiras ao microempreendedorismo, que vão além da capacitação.

E, como objetivos específicos (OE), tem-se:

OE1: diagnosticar obstáculos enfrentados pelos microempreendedores durante a fase de capacitação;

OE2: planejar e implantar ações para facilitar a superação desses obstáculos;

OE3: medir os resultados alcançados após a implementação das intervenções.

Espera-se, com o desenvolvimento dessa proposta de artefato, poder contribuir para que Microempreendedores, Empreendedores Sociais, Incubadoras e Instituições de Fomento ao Empreendedorismo maximizem o sucesso de seus investimentos, diminuindo a evasão de alunos dos treinamentos em empreendedorismo, além de obter maior conversão de iniciativas empreendedoras em empreendimentos ativos, formalização de MEI's e redução da mortalidade precoce de microempresas brasileiras.

A relevância desta pesquisa estará na soma de conhecimento científico e contribuição ao indivíduo empreendedor, ao grupo social de microempreendedores e, conseqüentemente, à sociedade como um todo, que investe nas instituições de fomento ao empreendedorismo por meio dos seus impostos.

Esta pesquisa, quando concluída, pretende deixar um legado, por meio da elaboração da proposta de artefato para a Formação de Microempreendedores, de modo a auxiliar empreendedores, incubadoras, instituições de fomento ao empreendedorismo e os próprios microempreendedores.

1.2 Justificativa e Aplicabilidade da pesquisa

A pesquisa se justifica pela escassez de artigos sobre a temática da eficiência no processo de formação de microempreendedores como um todo, desde o início da capacitação até a estabilização das microempresas. O presente autor também não encontrou artigos que propusessem um artefato que visasse a aumentar a chance de sucesso na formação de microempreendedores.

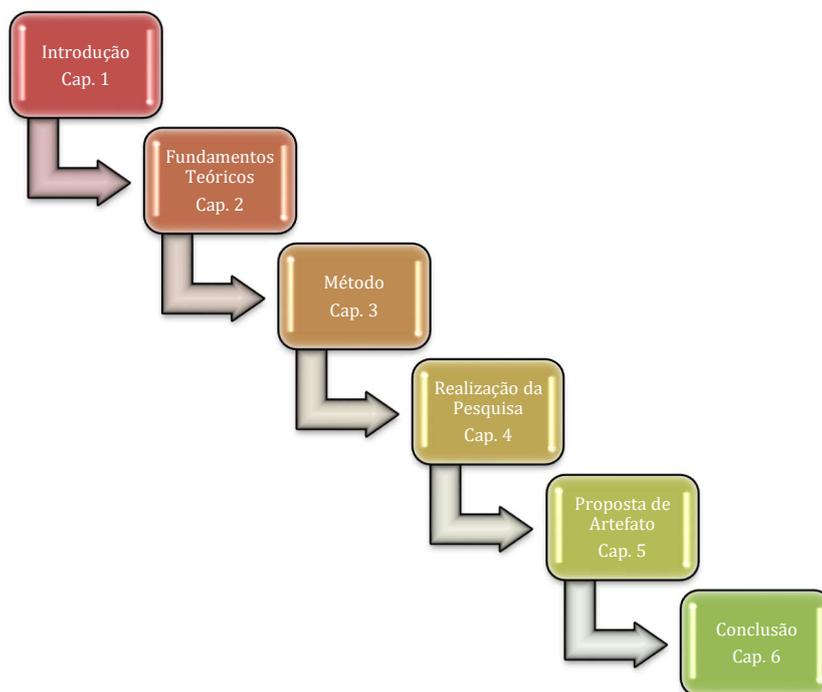
Autores como Sutter *et al.* (2019) e Berner (2012) também mencionam a necessidade da continuidade de pesquisas com esse teor. Sutter *et al.* (2019) indicam, adicionalmente, a necessidade de mais pesquisas sobre microempreendedorismo, de forma a incentivar a geração de conhecimento e auxiliar empreendedores, organizações e geradores de políticas públicas. Berner (2012) também ressalta a necessidade de pesquisas mais aprofundadas na análise econômica e social desse grupo específico. Nicolopoulo *et al.* (2017) ressaltam que os resultados da inovação social promovida pelas incubadoras é uma área carente de pesquisas e resultados empíricos.

A aplicabilidade desta pesquisa está na proposta de artefato que foi entregue como produto deste estudo, bem como nas ferramentas criadas pelo presente autor e relacionadas como produtos técnico-tecnológicos nos Apêndices E, F e G, podendo ser utilizados por instituições de fomento e empresas de treinamento que voltem esforços para a capacitação do microempreendedor.

1.3 Organização da Dissertação

Com a intenção de ilustrar como a dissertação foi organizada e, ainda, estabelecer a lógica do raciocínio construído, a Figura 1 é apresentada abaixo.

Figura 1 – Organização da Dissertação



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

No Capítulo 1, são apresentados o contexto, a relevância e os motivos que justificam a pesquisa, assim como a questão norteadora, os objetivos principais e específicos do presente estudo.

Os Fundamentos Teóricos, apresentados no Capítulo 2, revisam as principais contribuições teóricas e o estado da arte sobre o tema.

O Método, apresentado no Capítulo 3, descreve o caminho planejado para realizar a pesquisa-ação com suas espirais cíclicas, em que iterativamente identificam-se os problemas, planejam-se as mudanças, realizam-se as intervenções, monitoram-se e descrevem-se os efeitos das ações e, por fim, avaliam-se os resultados, servindo como aprendizado não só do próprio processo, mas também para todo o ciclo de investigação.

No Capítulo 4, é apresentada a parte prática da pesquisa, suas espirais de identificação dos problemas, planejamento de intervenções e métricas, implementações das ações e análise dos resultados, os quais fundamentaram a criação da proposta de artefato.

No Capítulo 5, foi apresentada a proposta de artefato para formação de microempreendedores.

No Capítulo 6, apresentam-se as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

1.4 Revisão dos tipos de Microempreendedores

Com o objetivo de entender se existia um grupo específico de microempreendedores com os quais os sujeitos de pesquisa se identificavam, o presente autor pesquisou três grupos específicos, de acordo com três contextos distintos:

- Microempreendedor de Quebrada

Contexto: geográfico

Definição: aglomerados Subnormais onde há ocupação irregular da terra ou não obtenção de título de propriedade do terreno por dez anos, concomitantemente a pelo menos uma das seguintes características: precariedade de serviços públicos essenciais, urbanização fora dos padrões vigentes e restrição de ocupação.

Fonte: IBGE (2020).

- Microempreendedor da base da pirâmide

Contexto: econômico

Definição: pessoas com renda entre US\$ 2/dia até US\$ 2.000/ano.

Fonte: WORLD BANK (2020).

- Microempreendedor das minorias

Contexto: social

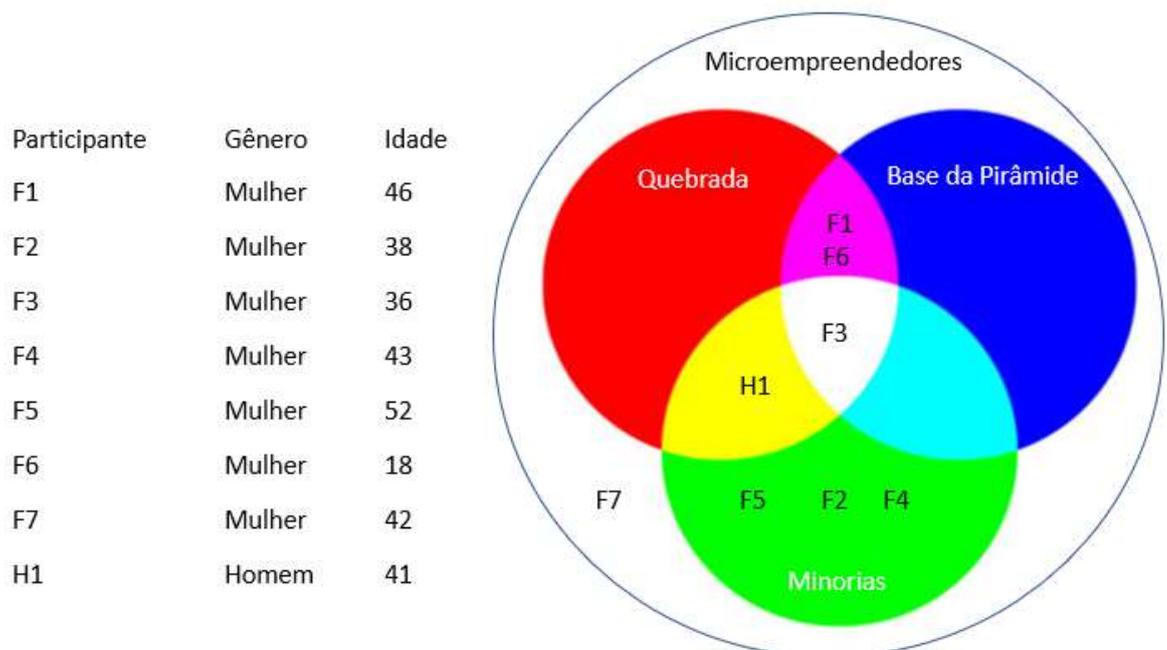
Exemplos: negros, indígenas, imigrantes, mulheres, homossexuais, idosos e portadores de deficiência.

Definição: indivíduos em posição de subjugação, que implica em problemas de preconceito, discriminação, exclusão e violência física, psicológica e simbólica.

Fonte: RAMACCIOTTI; CALGARO, 2022.

A figura 2 ilustra os sujeitos de pesquisa e sua distribuição nos grupos pesquisados.

Figura 2 – Distribuição dos sujeitos de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os sujeitos de pesquisa F2, F4 e F5 pertenciam ao grupo de microempreendedores das Minorias. Os sujeitos de pesquisa F1 e F6 pertenciam, simultaneamente, ao grupo de microempreendedores da Base da Pirâmide e de Quebrada. O sujeito de pesquisa F3 pertencia a todos os grupos: Base da Pirâmide, Quebrada e Minorias. O sujeito de pesquisa H1 pertencia ao grupo de microempreendedores de Quebrada e de Minorias. O sujeito de pesquisa F7 não pertencia a nenhum destes grupos.

Considerando a distribuição heterogênea dos sujeitos de pesquisa, não há como relacioná-los a um grupo específico. Dessa forma, este estudo foi considerado como uma pesquisa genérica dedicada à formação de microempreendedores, sem definir um grupo específico.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Como a entidade assistencial NAS possui a intenção de se tornar, no futuro, uma incubadora de negócios, com objetivo de apoiar o desenvolvimento social e autossustentação através do incentivo ao empreendedorismo, o presente autor decidiu pesquisar sobre incubadoras, de modo a obter preparação para a realização da pesquisa-ação.

Da mesma forma, o relatório anual do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021)* aponta as principais razões pelas quais empreendedores encerram suas atividades empreendedoras. Falta de um plano de negócio, dificuldade de acesso a financiamento e questões pessoais compõem a maioria dos motivos do encerramento das atividades. Por isso, este autor, também de forma preparatória à pesquisa-ação, decidiu pesquisar os microempreendedores e seus empreendimentos sob o ponto de vista de sua orientação e comportamento, bem como a importância do microcrédito e da educação empreendedora.

2.1 Incubadoras

A origem das incubadoras teve lugar nos Estados Unidos nos anos de 1960. A iniciativa de sucesso se espalhou para a Europa e, posteriormente, para a Ásia. O Brasil foi o primeiro país a implantar uma incubadora na América Latina. Em 1985, na cidade de São Carlos, nascia a primeira iniciativa incubatória. Em seguida, incubadoras proliferaram para outras cidades brasileiras, como Campinas e São José dos Campos (LUNARDI, 1997).

A função de uma incubadora é auxiliar as empresas em formação não só na capacitação, mas também na busca de recursos para o início de suas atividades. Os modelos de incubadoras mais tradicionais são: de tecnologia, cooperativas, culturais, agronegócio e as tradicionais, cada uma com seu objetivo específico.

Segundo Medeiros e Atas (1995, p. 21), “incubadoras de empresas possuem um espaço físico, com infraestrutura técnica e operacional associada, especialmente configurado para transformar ideias em produtos ou serviços. Complementam sua atuação na formação técnica e gerencial complementar do empreendedor”.

Monteiro Neto (2001) classifica as funções das incubadoras como: estabelecer uma cultura empreendedora; capacitar os empresários-empreendedores; apoiar a geração de empregos e renda, bem como projetos de revitalização de empresas; reduzir a taxa de mortalidade de novas micro e pequenas empresas; apoiar a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado; estimular a interação entre empresas e as instituições de ensino e pesquisa, consolidar micro e pequenas empresas que apresentem potencial de crescimento; apoiar a agregação de conhecimento e a incorporação de novas tecnologias nas micro e pequenas empresas.

Medeiros e Atas (1996) ressaltam a importância das incubadoras no surgimento, crescimento e consolidação de empresas. Furtado (1998) também comenta que esses empreendimentos ajudam na sobrevivência e no estabelecimento de novos negócios, o que tem levado ao aumento do número de incubadoras no país.

A partir de Aernoudt (2004), inicia-se a abordagem da função social das incubadoras. O autor define como incubadoras sociais as entidades que oferecem os mesmos serviços das incubadoras tradicionais, porém com um propósito distinto. Segundo Aernoudt (2004), as incubadoras sociais priorizam o atendimento a um público com baixa empregabilidade, apoiando seu desenvolvimento e longevidade em atividades empreendedoras. Sua filosofia principal é lidar com a desigualdade social. Com o objetivo principal de integrar diferentes categorias sociais e, de forma secundária, gerar empregos, esse tipo de iniciativa envolve principalmente entidades sem fins lucrativos (Quadro 1).

Quadro 1 – Tipologia das Incubadoras de Negócios

	Filosofia principal: lidar com	Objetivo Principal	Objetivo Secundário	Setores envolvidos
Incubadoras mistas	Lacuna de negócios	Criação de <i>Startups</i>	Criação de emprego	Todos os setores
Incubadora de desenvolvimento econômico	Lacuna local ou regional	Desenvolvimento Regional	Criação de negócios	Todos os setores
Incubadora Tecnológica	Lacuna Empreendedora	Criação de empreendedorismo	Estimular inovação de <i>startups</i> e empresas graduadas na área tecnológica	Foco em tecnologia. Exemplo: TI, biotecnologia
Incubadoras Sociais	Desigualdade Social	Integração de categorias sociais	Geração de empregos	Organizações sem fins lucrativos
Incubadoras de pesquisa	Lacuna de pesquisa	Pesquisa de oportunidades de negócios	<i>Spin-offs</i>	Alta tecnologia

Fonte: adaptado de Aernoudt (2004).

Sonne (2012) relaciona as incubadoras sociais aos empreendedores sociais. Em seu estudo de caso na Índia, constatou a importância das incubadoras sociais para os microempreendedores sociais. O autor conclui que, apesar da lacuna de financiamento para inovação inclusiva e empreendedorismo social, existem incubadoras sociais que apoiam os microempreendedores de duas formas. A primeira, por meio de microfinanciamentos de capital de risco, concomitantemente a apoio não financeiro na capacitação, treinamento e mentoria, normalmente destinado a microempreendedores iniciantes. A segunda forma de financiamento privilegia o aporte financeiro maior em relação ao apoio não financeiro. Por meio de investimentos maiores, essas iniciativas aceleram microempreendedores já estabelecidos, visando o crescimento do negócio.

Pandey *et al.* (2017) relacionam os serviços prestados pelas incubadoras como sendo de treinamento, mentoria, *network*, e financiamento de capital semente ou acesso a investidores diretos. Em uma amostra de 4.000 empreendedores sociais e 55 programas de incubadoras sociais pesquisadas, os autores concluíram que os serviços prestados pelas incubadoras sociais podem apresentar diferentes tipos de abordagem, de acordo com o perfil dos fundadores da incubadora social. Em relação aos programas de mentoria, concluiu-se que existe relação positiva com o nível educacional, porém, uma relação negativa com a experiência em gestão dos incubados. Quanto maior a experiência pré-existente em gestão, menor a aderência dos incubados aos programas de mentoria (PANDEY *et al.*, 2017).

Nicolopoulo *et al.* (2017) definem a importância das incubadoras sociais como fator determinante para a promoção da inovação social. Em sua pesquisa sobre a incubadora social Hub, em Londres, o estudo de caso apresentou os pontos marcantes no processo de incubação social. Com o trabalho amplo na comunidade, a incubadora social impulsionou de forma inovadora, ética e sustentável a mudança social do incubado. O autor define esse processo como inovação social. Existem três processos principais que conectam as incubadoras sociais à inovação social: (1) necessidade de redes colaborativas que direcionem à transferência de conhecimento e aprendizado; (2) criação de capital social sustentado pelo empreendedorismo social e liderança; (3) relacionamentos com base em valores de mão dupla.

O estudo de caso de Custer (2015), em uma incubadora assistida pela universidade de Michigan, é um dos raros exemplos nos quais a universidade atua como incubadora social. A

universidade decidiu criar a incubadora social IN, com o objetivo de auxiliar a comunidade da cidade de Flint a se recuperar do declínio local da indústria automobilística. O autor ressalta que, entre 2013 e 2014, mais de 30 negócios tanto de cidadãos de Flint como estudantes da universidade, com fins lucrativos ou assistenciais, foram incubados e impactaram de forma positiva a economia e os indicadores sociais da cidade.

Quijano e Garcia (2015) ressaltam a importância das incubadoras como facilitadoras das relações entre incubados e o ambiente de negócios. Facilitar o acesso dos incubados a entidades financeiras, organismos públicos, contadores, advogados, fornecedores, canais de distribuição e universidades é papel importante das incubadoras sociais. Observou-se que os incubados pesquisados obtiveram benefícios valiosos, por meio da relação com grandes organizações e empresas públicas.

Nijssen e Borgh (2017) estudaram a importância da socialização entre incubados. Segundo os autores, incubados que promovem mais a socialização nos ambientes das incubadoras não só se beneficiam da troca de experiências entre si, mas também da melhor utilização dos recursos das incubadoras. Os autores enaltecem a importância das atividades informais em rede de relacionamentos entre incubados. Os recursos disponibilizados pelas incubadoras e a socialização entre os incubados cooperam entre si, promovendo melhor resultado da atividade empreendedora.

Sentana *et al.* (2018) demonstraram que incubadoras, em geral, são investimentos com lucratividade social. Em seu estudo na região de Valência, concluem que, em média, a cada 1 euro investido em uma incubadora, outros 2,8 euros retornam para o Estado na forma de impostos, geração de renda e geração de empregos (Tabela 3). O desafio é que o investimento nas incubadoras se dá por intermédio de entidades locais, universidades, câmaras de comércio, fundos de *venture capital* e entidades assistenciais, mas o retorno é a arrecadação de impostos pelo Estado, sem a devida compensação às incubadoras. Os autores concluem que ainda há espaço para ampliar os impactos sociais das incubadoras, com o aumento de criação de empresas e desenvolvimento de empreendimentos mais adequados, por meio do conhecimento e da capacitação. Os autores defendem a criação de mecanismos compensatórios de transferência de parte dos impostos arrecadados às incubadoras, de forma a corrigir o esforço na promoção de novas empresas.

2.2 Microempreendedores e seus empreendimentos

Os microempreendedores, no Brasil, são definidos segundo os critérios de faturamento e número de funcionários. Microempreendedores Individuais são pessoas que trabalham por conta própria ou possuem até um empregado e não participam como sócios ou titulares de outras empresas. Podem auferir receita bruta de até R\$ 81 mil por ano. A partir de faturamento superior a R\$ 81 mil até R\$ 360 mil, ou com mais de 1 funcionário, até 9 funcionários no comércio ou serviço e 19 na indústria, os microempreendedores enquadram-se como microempresas (BRASIL, 2011).

2.2.1 Microempreendedores segundo sua orientação e comportamento

Berner *et al.* (2012) trazem uma distinção entre os microempreendedores. Existem os voltados para a sobrevivência e os que objetivam o crescimento. Tratar de forma igual os dois grupos pode representar um risco à intenção empreendedora. Os programas de fomento ao empreendedorismo pressupõem que todos os microempreendedores são orientados ao crescimento, são vencedores em potencial, e que simplesmente precisam de uma ajuda como o acesso ao microcrédito, para sair da pobreza. Espera-se que, uma vez que os obstáculos institucionais tenham sido demolidos, os microempreendedores orientados para a sobrevivência encontrem oportunidades, de modo a querer se especializar e investir em seus negócios.

Contudo, a experiência mostra o contrário. O potencial de crescimento dos microempreendedores orientados à sobrevivência é limitado, mesmo que sejam direcionados a programas de desenvolvimento de negócios bem-intencionados. O apoio ao microempreendedor orientado à sobrevivência não pode ser temporário, limitado a um incentivo inicial. São necessárias políticas específicas para esse grupo de microempreendedores (BERNER *et al.*, 2012).

O Quadro 2 ilustra as diferentes características de cada microempreendedor, segundo sua orientação.

Quadro 2 - Características dos microempreendedores orientados à sobrevivência e ao crescimento

Orientado à sobrevivência	Orientado ao crescimento
Economia de rua e comunidades (Microempresas)	Empresa familiar de pequena escala, setor intermediário (Microempresa)
Orientada pela necessidade	Orientada pela oportunidade
Proletariado informal por conta própria	Pequena Burguesia, Subsistência, Microacumulação
Facilidade de entrada no mercado	Barreiras de entrada
Baixos requisitos de capital, habilidades e tecnologia	Administração por especialização
Maioria feminina	Maioria Masculina
Maximiza a segurança, reduzindo o consumo.	Tolerância a riscos
Trabalho no tempo ocioso, com interrupções e/ou meio período	Horários formais de trabalho
Incorporada em redes familiares e de parentesco	Incorporada em rede de negócios
Obrigação de compartilhar a receita gerada	Acumula parte da renda gerada

Fonte: adaptado de Berner *et al.*, 2012.

Com relação ao perfil comportamental, percebe-se, na literatura, os vários comportamentos característicos dos empreendedores. Coda *et al.* (2018) sintetizaram esses comportamentos e definiram 12 categorias específicas, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Comportamentos categorizados dos empreendedores

Categoria	Descrição	Autores
Controle de Riscos	Aceita moderadamente riscos e desafios, avaliando alternativas para reduzi-los e agindo para controlar resultados.	BULA (2012); FILION (1999); MCCLELLAND (1965); PINO (1995).
Planejamento & Organização	Planeja dividindo tarefas em subtarefas com prazos definidos, mobilizando mecanismos sociais, econômicos e internos.	GENTILE e BALTAR (2013); BULA (2012); HISRICH <i>et al.</i> (2014); MCCLELLAND (1965); PINO (1995); SCHUMPETER (1955).
Foco no Mercado	Desenvolve e mantém relações comerciais, satisfazendo clientes, demonstrando consciência do ambiente em que atua e realizando visões.	FILION (1999); PINO (1995).
Busca de Oportunidades	Tem postura ligada à competitividade, buscando novos negócios, oportunidades e soluções.	GENTILE e BALTAR (2013); CHO e MOON (2013); FILION (1999); MCCLELLAND (1965); PINO (1995); SHANE e VENKATAMARAM (2000); HALIKIAS e PANAYOTOPOULOU (2003).
Autoconfiança	Chama para si a responsabilidade pela tomada de decisão, interessando-se por ocupações empreendedoras. Capacidade de enfrentar desafios.	HISRICH <i>et al.</i> (2014); HALIKIAS e PANAYOTOPOULOU (2003); MCCLELLAND (1965); PINO (1995); SHAPERO, (1975).
Iniciativa	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho, fazendo esforços para realizar tarefas.	HISRICH <i>et al.</i> (2014); PINO (1995).
Foco em Recursos	Reúne recursos financeiros de forma a garantir o que é necessário para colocar as ações em prática.	MCCLELLAND (1965); SCHUMPETER (1955).
Preocupação com Qualidade & Eficiência	Busca maneiras de fazer o trabalho melhor, ou com mais rapidez e economia, agindo para satisfazer ou exceder os padrões de excelência. Revisa planos e atividades.	PINO (1995); SHANE e VENKATAMARAM (2000).
Lidar com Pessoas	Foca necessidades das pessoas, colaborando com as equipes. Usa estratégias claras para influenciar pessoas.	SCHUMPETER (1955); SHANE e VENKATAMARAM (2000), PINO (1995).

Propensão à Inovação	Possui espírito criativo e pesquisador, implantando mudanças e iniciando algo novo.	BULA (2012); FILION (1999); HISRICH <i>et al</i> (2014); MAS-TUR <i>ET AL.</i> (2015); SHANE e VENKATAMARAM (2000).
Resiliência	Mantém seu ponto de vista, agindo repetidamente ou mudando de estratégia em casos de necessidade. Busca superar obstáculos para atingir objetivos.	BLACKBURN <i>et al.</i> , 2013; HALIKIAS e PANAYOTOPOULOU (2003); PINO, 1995.
Fixação de Metas & Objetivos	Define metas e objetivos de longo-prazo, claros, mensuráveis e específicos, perseguindo aqueles com significado pessoal.	Filion (1999); McClelland (1965); Pino (1995).

Fonte: adaptado de Coda *et al.*, 2018.

Os comportamentos categorizados dos empreendedores descritos por Coda *et al.* (2018) identificaram os estilos comportamentais dos profissionais que exercem funções de comando em micro e pequenas empresas. O presente estudo abordou o universo de microempreendedores individuais MEI's, em sua maioria com baixa renda e escolaridade. No capítulo 6, o presente autor realiza reflexão sobre algumas características empreendedoras apontadas por Coda *et al.* (2018) e a observação dos comportamentos dos sujeitos de pesquisa deste estudo.

2.2.2 Microempreendedorismo no combate à pobreza

Sutter *et al.* (2018) sugerem que o incentivo ao microempreendedorismo promove alívio da pobreza mediante três dimensões principais. A primeira dimensão, chamada Remediação, está baseada em ações que geram impactos imediatos, possibilitando o acesso a mercados, desenvolvendo potenciais individuais e potencializando os empreendimentos de pessoas sem recursos. A segunda dimensão é a das Reformas, caracterizada pelas mudanças institucionais, e está baseada na educação e inclusão social. Reconhece-se que a implementação prática é mais complicada. A terceira e última dimensão é a perspectiva Revolucionária que o microempreendedorismo pode trazer, a partir do empoderamento e mudança social, remetendo às raízes da pobreza estrutural.

A pobreza é uma condição socioeconômica complexa, que impacta o indivíduo, sua família e a comunidade. Mensah e Benedict (2010) entendem que as estratégias idealizadas

de cima para baixo, na África do Sul, privilegiam ações imediatistas que trazem alívio da pobreza no curto prazo, mas não atacam a origem do problema. É necessário combinar os esforços das diversas esferas da sociedade, para produzir efeito prático de redução da pobreza no longo prazo, por meio do empreendedorismo.

Na Etiópia, Egziabher e Ayenew (2010) afirmam que as MPE's podem contribuir para o crescimento das economias nacionais, a geração de empregos e a redução da pobreza. Porém, muitos países que implementam políticas públicas para estimular o setor não obtêm retorno de tais esforços. Restrições institucionais e políticas, estratégias de desenvolvimento mal concebidas, ambiente jurídico e regulatório complexo, falta de acesso a financiamento/mercados, inabilidades em negócios, bem como tecnologia inapropriada, são responsáveis pelo insucesso. Existem muitas MPE's que não conseguem entrar em operação ou ainda ficam dependentes do apoio do governo, desencorajando outras empresas a se desenvolver de forma competitiva.

Como exemplo de um país das Américas, tem-se um estudo que retrata a realidade mexicana. Angulo *et al.* (2017) comparam a rentabilidade econômica e social das MPE's no México. Países que decidem apoiar as MPE's com financiamento e capacitação diminuem seu estado de vulnerabilidade, amenizando a condição de pobreza não só dos que as geram, mas também dos que estão ao seu redor. As MPE's que passam pela formalidade pagam salários superiores ao salário mínimo e proporcionam seguridade social aos seus empregados, gerando, assim, resultado social. Os esforços na promoção das microempresas representam um instrumento valioso para diminuir os níveis de pobreza e marginalização, tornando-se uma válvula de escape para o Estado mexicano estabilizar o contexto econômico local.

2.2.3 Microcrédito como ferramenta de combate à pobreza

Em Bangladesh, Banerjee e Jackson (2017) enfatizam que os microcréditos têm se tornado uma prática crescente no sentido de aliviar a pobreza, por meio da promoção de oportunidades de empreender às classes mais vulneráveis. Essas iniciativas também têm o condão de promover o empoderamento, especialmente de mulheres, enquanto aumentam o capital social nas comunidades carentes, permitindo maior acesso à saúde e educação. Apesar do estudo concluir que, em Bangladesh, os microfinanciamentos resultaram em aumento da vulnerabilidade social, econômica e ambiental de comunidades já empobrecidas, a forma

como os microcréditos foram concedidos, sem controle, capacitação e suporte aos microempreendedores, bem como a estratégia de recuperação dos empréstimos administrados pela ONG, evidenciam a natureza do resultado.

Em contraposição a Banerjee e Jackson (2017), o estudo realizado também em Bangladesh por Khanam *et al.* (2018) estabeleceu um índice de padrão de vida denominado LSI, baseado em cinco dimensões: Renda (IN), Gastos com Saúde (HE), Condições de Moradia (CH), Número de Crianças que Frequentam a Escola (NSGC) e Endividamento (DFO). O valor padrão de LSI antes do programa de microfinanciamento foi calculado atribuindo-se 20% de peso para cada dimensão e alcançou o total de 815,53 pontos, tomando-se por base toda a amostra analisada. Três anos após a implementação do programa de microcréditos, o LSI medido foi de 1.263,77. Apesar de não haver no estudo um grupo de controle para evidenciar o impacto positivo dos microcréditos, os autores concluem, contrariamente a Banerjee e Jackson (2017), que os microcréditos têm impacto positivo na redução da pobreza.

Na opinião do presente autor, a análise dos contraditórios achados de ambos os autores, no mesmo país, sugere que os estudos sobre os impactos do microcrédito no alívio da pobreza devam ser aprofundados.

Smith *et al.* (2020) procuraram entender como e por qual motivo as formas de financiamento do empreendedorismo na base da pirâmide - como o microcrédito, a microfranquia e a micro consignação - resultam positivamente ou negativamente no alívio da pobreza. A criação de um constructo denominado *Person Facilitator Fit*, caracterizado pelas dimensões: *Demand-Abilities Fit* (habilidade, técnica e conhecimento adaptados à atividade empreendedora) e *Need-Supplies Fit* (características psicológicas adaptadas à atividade empreendedora), os autores concluem que, quando *Demand-Abilities e Need-Abilities Fit* são baixas, há pouca probabilidade de microcréditos aliviarem a pobreza. No sentido contrário, quando os microempreendedores demonstram habilidades, técnicas, conhecimento e características psicológicas adequadas para a atividade empreendedora, as chances de os microcréditos aliviarem a pobreza são altas.

Como existem evidências contraditórias sobre os efeitos benéficos dos microcréditos, Bhuiyana e Ivlevsb (2019) analisaram os impactos dos microfinanciamentos na satisfação global de vida de microempreendedores, subdividindo-a em 9 dimensões: padrão de vida,

finanças, conquistas, saúde, família, comunidade, felicidade, preocupação e depressão. Os autores concluíram que os microcréditos aumentam os níveis de preocupação e depressão, agindo indiretamente de forma negativa na satisfação global de vida dos empreendedores por necessidade. Já nos empreendedores por oportunidade, os microcréditos agiram positivamente, aumentando a segurança financeira, principalmente de mulheres.

Quanto mais pobre é o país, maior é a distância que existe entre o poder econômico de homens e mulheres. Por conta disso, incentivar o empreendedorismo, principalmente o feminino, é uma ferramenta importante de combate à pobreza. As mulheres são e continuarão a ser os motores do desenvolvimento econômico. Chatterjee *et al.* (2018) concluíram que há influência positiva entre o empoderamento das mulheres e o microempreendedorismo na Índia. Quando existe menos desigualdade entre homens e mulheres, as economias crescem mais rápido, pois a geração de renda feminina é mais direcionada à educação dos filhos e em seu próprio bem-estar.

Hussain *et al.* (2019) oferecem evidências e apoiam teorias sobre o impacto do microcrédito na redução da pobreza no Paquistão. Os microcréditos associaram-se positivamente não só à redução da pobreza das mulheres, mas também seus cônjuges foram beneficiados. Por outro lado, os autores não encontraram associação significativa entre o montante do crédito e a redução da pobreza. Ressalta-se que a insistente exclusão financeira, a discriminação de gênero e os valores religiosos conservadores impactam negativamente o empoderamento feminino e, ainda, famílias com muitos filhos experimentaram, por meio dos microcréditos, maior redução da pobreza humana do que as famílias com poucos filhos. O crescimento de lucro na fase inicial não está associado à redução imediata da pobreza humana, indicando que as mulheres empreendedoras paquistanesas preferem reter o lucro em seus negócios para privilegiar o crescimento. Esse último achado de Hussain *et al.* (2019) indica comportamento distinto das microempreendedoras paquistanesas, quando comparado a outros países.

Si *et al.* (2019) defendem que, nos últimos anos, o desenvolvimento da tecnologia digital promoveu o desenvolvimento econômico e social, não só gerando novas abordagens e soluções para o alívio e conseqüente redução da pobreza, mas também questionando as pesquisas teóricas existentes sobre o tema. A tecnologia, antes restrita ao empreendedorismo

tecnológico, passou a ser utilizada também como ferramenta para a promoção do empreendedorismo inclusivo. Nos últimos anos, mais e mais elementos tecnológicos têm sido incorporados no empreendedorismo inclusivo, funcionando como solução efetiva para a redução da pobreza. Empresas como o Ali baba utilizam o *Big Data*, ajudando microempreendedores a alcançar seus objetivos. A relação entre tecnologia e alívio de pobreza tem atraído maior atenção, tanto da academia quanto de formadores de políticas públicas (SI *et al.*, 2019).

Si *et al.* (2019) mencionam, ainda, um segundo problema para os que escapam da pobreza econômica, que é a pobreza social. Incompatibilidades comportamentais geram o fenômeno em que há uma população crescente de ricos economicamente, mas pobres socialmente. Essas pessoas, embora não sejam mais pobres financeiramente, são incapazes de participar de modo igualitário na sociedade, conceito este associado à exclusão social.

Martínez *et al.* (2018) apontam que estudos sobre os efeitos da transferência de recursos com o objetivo de fomentar o empreendedorismo são mais comuns nos países de baixa renda. Em sua pesquisa sobre os efeitos de dois programas que combinam capacitação e transferência de recursos a 1.950 pessoas no Chile, sendo 93% delas mulheres, em um período que a renda *per capita* no Chile era de US\$ 21.980 e a taxa de desemprego, de 5,2%, os autores demonstraram que montantes maiores de financiamento induzem o aumento de profissionais autônomos e suas respectivas rendas no curto prazo; porém, no longo prazo, o montante do microfinanciamento não demonstra correlação positiva com essas variáveis.

Os financiamentos menores, além de promoverem resultados somente no curto prazo, relacionam-se positivamente com o número de microempreendedores que deixam seus negócios e passam a trabalhar como profissionais assalariados. Uma das hipóteses formulada é a de que os treinamentos proporcionados melhoraram as *soft skills*, gerando maior empregabilidade, e a outra é de que os microempreendedores utilizaram o financiamento como um degrau para aumentar suas perspectivas de empregabilidade (MARTÍNEZ *et al.*, 2018).

2.3 Formação Empreendedora

Os primeiros cursos de empreendedorismo remontam à década de 1940. Nesse contexto, diferentes abordagens e níveis promoveram, desde então, o ensino de empreendedorismo não somente nos Estados Unidos, mas em todo o mundo, gerando interesse acadêmico pelo tema no campo da pesquisa científica (KATZ, 2003).

Os primeiros cursos de empreendedorismo no Brasil foram iniciados na década de 1980, por meio de uma disciplina na Fundação Getúlio Vargas. No ano de 1984, a Universidade de São Paulo promoveu, na graduação da Faculdade de Administração de Empresas - FEA, seu primeiro curso de empreendedorismo. Atualmente, existem muitas faculdades, instituições e organizações não governamentais oferecendo cursos sobre essa temática, sejam eles pagos ou gratuitos (KRAKAUER *et al.* 2017).

Desde então, a temática educação empreendedora tem sido discutida pela academia. O empreendedorismo é realmente uma disciplina legítima? O empreendedorismo pode ser ensinado por meio da elaboração de planos de negócio ou modelos de negócio? O empreendedorismo é um campo legítimo de pesquisa? São conflitantes as palavras educação e empreendedorismo. Por um lado, tem-se a figura do empreendedor isolado, em busca de uma oportunidade identificada no mercado. Por outro, tem-se a educação, com um grupo de alunos liderados por um professor, um sábio no palco de um modelo tradicional (WINKEL, 2013).

Jardim *et al.* (2021) ressaltam a concentração de programas de educação empreendedora dedicados a estudantes de ensino superior, em contrapartida à escassez de programas na educação básica. Também ressaltam as características mais conceituais do que empíricas desses programas. Durante a medição da eficácia dos programas estudados, notou-se que a predisposição pessoal, assim como contextos familiares, econômicos e culturais, influencia de forma mais significativa o empreendedorismo do que os próprios programas de educação empreendedora. O educador necessita se posicionar de forma ativa e inspiradora, para promover os valores e cultura empreendedora.

Um dos aspectos mais controversos dos modelos atuais de educação empreendedora está na convergência de pensamentos. O ensino de um modelo ideal, incentivando os alunos

a se adequarem a um padrão formal de planejamento, pode limitar as atividades e alternativas dos empreendedores iniciantes, ao invés de potencializar suas iniciativas. Como a educação é durável e inflexível, ela sobrevive, mesmo diante de indicadores decepcionantes (HONIG, 2004).

Neck e Greene (2011) consideram as abordagens atuais para ensino do empreendedorismo como se um carro estivesse sendo dirigido olhando pelo espelho retrovisor. A educação empreendedora é extremamente importante, mas os modelos utilizados atualmente baseiam-se em experiências progressas, como se fosse possível a história prever o futuro, em um ambiente cada vez maior de incertezas e incognoscibilidades. Se, por um lado, a experiência empírica é muito importante, a prática da tentativa e do erro não deve ser a melhor maneira de formar empreendedores. Esse cenário sugere uma nova estrutura de educação empreendedora, com abordagem que some a educação formal e a prática.

O ensino de empreendedorismo por meio de pesquisa empírica mostra-se eficiente e essencial para aumentar o engajamento e o senso de empoderamento do aluno, desenvolvendo-o como um profissional de pensamento empreendedor. Essa aprendizagem extrapola as discussões em sala de aula, influenciando o futuro da carreira acadêmica e profissional dos alunos (KRAKAUER *et al.* 2017).

No contexto da educação empreendedora destinada aos praticantes, Diamond (2012) defende que os empreendedores têm duas vantagens sobre os especialistas, pois conhecem menos do que é falso, e mais do que é verdadeiro. Eles ignoram as teorias atualmente dominantes e têm informações informais do conhecimento tácito ou incipiente.

Rae e Carswell (2000) entendem que o aprendizado é fundamental para empreender, e entender como as pessoas aprendem é importante para garantir o avanço necessário na atividade empreendedora. A aplicação de abordagem narrativa à história de vida do empreendedor facilita a aprendizagem empreendedora. A aprendizagem é um processo de construção de significado que se beneficia de modelos com maior ênfase no desenvolvimento pessoal do empreendedor.

Corroborando o entendimento dos autores mencionados acima, a aprendizagem empreendedora deve ser um processo experimental. A experiência é indutora da capacidade do aluno de reconhecer e explorar oportunidades, superando dificuldades. É necessário reconsiderar a visão estática do ensino empreendedor, por meio da retroalimentação constante de suas experiências e conhecimentos adquiridos (POLITIS, 2005).

Na mesma linha, Vanevenhoven (2013) menciona que o desenvolvimento contínuo de programas de educação empreendedora deve adaptar-se às características pessoais dos alunos e, com isso, diminuir a necessidade de especialistas e de recursos das instituições. Os programas de educação empreendedora devem fornecer acesso a recursos especializados específicos para o momento, sem a obrigatoriedade de possuir um quadro permanente de especialistas. Tanto empreendedores como instituições devem adaptar-se dinamicamente às necessidades de mercado. Tal percepção corrobora a proposta da presente dissertação, pois a estratégia de pesquisa-ação se adapta às características pessoais dos sujeitos de pesquisa, por meio de intervenções em momentos nos quais determinados recursos são diagnosticados como necessários.

Também Honig (2004) propõe que a educação empreendedora seja embasada em um modelo de contingência de planejamento de negócios. Ao invés de propor um programa pré-estruturado, embasado em informações do passado, para análise e tomada de decisão, o modelo de contingência prevê um sistema adaptável, podendo iniciar-se em qualquer fase do processo. O aluno seleciona os temas que considera prioritários e realiza um teste. Os módulos podem ser adaptados a qualquer tema relevante para a prática empreendedora, e na sequência que o aluno desejar. É como se o empreendedor estivesse pintando um quadro e, como um artista da arte empreendedora, pudesse escolher, em sua paleta de cores, por qual módulo começar, dependendo da situação, de seus objetivos e tendências individuais. A responsabilidade do docente é auxiliá-lo na manipulação do módulo, integrando a tarefa ao seu mapa cognitivo.

Com pensamento alinhado, Neck e Greene (2011) propõem um método que pode ser ensinado, pode ser aprendido, mas não pode ser previsto. Sentir, brincar, observar, criar e pensar, mediante jogos e simulações, permite espelhar a realidade no mundo virtual, fazendo com que os alunos sintam como é ser empreendedor. O aprendizado baseado em design

permite uma visão diferenciada do aluno na observação de oportunidades. A prática reflexiva, ao final do processo, permite aos alunos absorver o aprendizado por meio da prática. Empreendedorismo requer processos experienciais. Entender uma metodologia pode ser mais interessante do que um conteúdo pré-concebido. Por fim, talvez aquilo que seja ensinado não seria propriamente o empreendedorismo, mas as ferramentas pelas quais o aluno possa navegar na arte de empreender.

Lima *et al.* (2015) entende que o ideal seria oferecer oportunidades aos alunos para testar suas ideias empreendedoras, com o apoio de professores e outros colaboradores preparados.

Empreendedores marginais à academia promoveram grande parte das inovações do capitalismo no último século. Muitos desses visionários não possuíam educação superior, se formaram fora de estabelecimento acadêmico ou inovaram fora de sua área de formação. O sucesso desses empreendedores pode ter sido pela sorte, mas, muitas vezes, ela é misturada com formas de conhecimento menos formais do que o conhecimento da academia, o chamado conhecimento informal (DIAMOND, 2012).

Vanevenhoven (2013) defende a ideia de propiciar aos alunos a experiência de conviver em ambientes reais do foco de estudo. Da mesma maneira, os professores também deveriam sair de seus escritórios e compartilhar suas experiências diretamente com seus discentes. Essas ações não tratam de ajustes momentâneos, mas de transformações fundamentais do modelo atual, que deve ser liderada por educadores corajosos, com aceitação ao risco, da mesma forma como orientam seus próprios alunos em empreendedorismo a se portar. Independentemente de representar um risco ao educador, o tempo até que uma massa crítica de informações estivesse disponível, ou um histórico estabelecido por um estudo de caso, poderia ser muito mais arriscado.

Divergindo do que foi colocado acima, Rideout e Gray (2013) entendem que, primeiro, é necessário um conjunto mais robusto de pesquisas metodologicamente mais adequadas em educação empreendedora, examinando o papel de mediadores, habilidades e conhecimentos cognitivos, valores e atitudes, autoeficácia empreendedora, redes sociais e outras variáveis contextuais sobre resultados relevantes, para que sejam testados estatisticamente e, a partir disso, descobrir quais métodos usar para qual população e para que fim.

Concebendo a experiência como importante fonte de aprendizagem empreendedora, é relevante reconhecer a importância do processo experiencial, no qual a experiência é transformada em conhecimento. Em paralelo, a plataforma teórica permite explorar ainda mais a dinâmica do aprendizado prático no processo experiencial. Os três componentes principais do processo de aprendizagem empreendedora seriam: a transformação por meio do desenvolvimento do conhecimento e as experiências do empreendedor, assim como a capacidade de reconhecimento de oportunidades e no enfrentamento das responsabilidades inerentes ao empreendedorismo (POLITIS, 2005).

Empreendedorismo não é uma ciência linear. É caótico e complexo. Os educadores têm a responsabilidade da preparação dos alunos para se destacarem em condições de incertezas. O raciocínio e habilidade da descoberta, quando desenvolvidas, possibilitam aos alunos identificarem as oportunidades certas, pelos motivos certos, na hora certa (NICK e GREENE, 2011).

É preciso redefinir a forma como aluno e professor estão conectados, dando autonomia para que os discentes sejam responsáveis por pesquisar e digerir o conteúdo. É preciso ensinar competências e permitir que os alunos se adaptem em um ambiente de aprendizagem mais construtivista. É preciso permitir que a educação seja empreendedora. A comunidade de educadores não está pensando da forma empreendedora como a que pedimos que nossos alunos pensem (WINKEL, 2013).

Honig (2004) reconhece que há uma parcela significativa da educação em empreendedorismo contemporânea que não está apoiada por evidências empíricas que sustentem seus resultados reais. Considerando sua importância aos setores público e acadêmico, além do grande aporte de recursos recebidos, faz-se necessária a revisão imediata da concepção pedagógica do tema. A educação para o empreendedorismo requer literatura empírica própria, ao invés de padrões rotineiros, identificando atividades mais alinhadas com a necessidade dos empreendedores que a academia esperar auxiliar.

Hashimoto *et al.* (2018) colocam o tema das escolas híbridas em pauta. Os pesquisadores ressaltam a importância do desenvolvimento das competências humanas nos modelos de ensino das escolas híbridas, privilegiando a aprendizagem colaborativa, a

diversidade e a destruição criativa, em uma estrada de mão dupla, em que aluno e facilitador ensinam e aprendem. Para Hashimoto *et al.* (2018, p. 36),

[e]m um mundo dinâmico em que as estruturas não são mais perenes, são constantemente questionadas e sofrem mutações constantes e repletas de incerteza, a subordinação às regras precisa dar espaço ao protagonismo, a racionalidade precisa dar lugar à intuição, a eficiência precisa ceder à experimentação, o planejamento deve dar espaço à improvisação e a penalização do erro precisa dar lugar ao aprendizado pelo erro.

Um modelo de educação empreendedora deve privilegiar o equilíbrio entre a ordem e o caos, entre a individualidade e a coletividade, entre a ação e a reflexão, entre o coração e o cérebro, entre o certo e o errado, entre o fracasso e o sucesso, entre o autoritarismo e a democracia, entre criação e a destruição, entre o falar e o ouvir.

Não somente o método, mas também os resultados práticos da educação empreendedora precisam ser analisados. O ensino de empreendedorismo funciona para a geração de empreendimentos? O resultado da atividade docente em empreendedorismo não deveria ser medido pelo impacto socioeconômico gerado, ao invés do número de alunos formados (RIDEOUT e GRAY, 2013)?

Baggen *et al.*(2022) trazem uma visão mais ampla, propondo a criação de programas que não só estimulem a aprendizagem mediante a criação de valor dos alunos, desenvolvendo a mentalidade empreendedora, mas também que contribuam de forma abrangente, auxiliando na solução das questões da sociedade como um todo.

Existem inúmeras oportunidades a serem descobertas em relação à forma de ensinar empreendedorismo. A busca de métodos inovativos e o desenvolvimento do pensamento crítico deve nortear os pesquisadores da educação empreendedora. Não obstante, a comunicação direta com os estudantes sobre os benefícios da educação empreendedora é fator importante na promoção do engajamento de alunos e promove a eficácia dos programas atuais (RATTEN *et al.* 2021).

3. MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa empírica.

3.1 Caracterização geral da pesquisa

Trata-se de um estudo construtivista, exploratório e qualitativo, no qual foi realizada uma pesquisa-ação em uma organização social em Campinas, que está apresentada na seção 3.2.

O estudo possui alegação do conhecimento construtivista, pois buscou-se compreender o mundo em que os microempreendedores estão inseridos. Os sujeitos de pesquisa desenvolveram significados subjetivos de suas experiências durante o processo de capacitação em empreendedorismo. Esses significados foram variados e múltiplos, o que levou o pesquisador a buscar a complexidade dos pontos de vista, evitando concentrar-se em somente algumas categorias ou ideias. As perguntas são amplas e gerais, para que os participantes possam construir o significado desta experiência, forjada por meio das discussões ou interações entre pesquisador e sujeitos de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Este estudo é considerado uma pesquisa exploratória, pois adequa-se bem para quando a demanda é por entender mais sobre um assunto ainda pouco conhecido. Isso pode ocorrer no contexto de um tópico tipicamente novo, ou de algo já existente, porém observado por outro ângulo (DE SORDI, 2017).

A pesquisa é considerada qualitativa, pois é um meio de explorar e compreender o significado que determinados indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos emergentes, dados que foram coletados no ambiente do participante e a análise dos dados se dará indutivamente, do particular à amplitude de temas gerais, em que o pesquisador fará interpretações do significado dos dados (CRESWELL, 2007).

Adotou-se a estratégia de pesquisa-ação por três motivos:

1. Está alinhada com a intenção do pesquisador, mediante uma estreita associação com os participantes da pesquisa, no sentido de cooperar ativamente para um processo de mudança emancipatório;
2. Considerando as dificuldades que os microempreendedores sofrem para empreender, e que normalmente não são dirigidas a um único indivíduo, mas a todo o grupo, seria impossível para um pesquisador lidar com problemas sociais desse nível, sem atuar na autoestima do grupo (LEWIN, 1946).
3. Em função da percepção deste autor sobre a evasão de microempreendedores de cursos de capacitação, percebeu-se a oportunidade de propor uma intervenção no desenvolvimento do programa, atitude consoante com o método da pesquisa-ação (WIERINGA; MORLI, 2012).

A Figura 3 representa a sequência de processos da pesquisa.

Figura 3 – Sequência dos Processos de Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

3.2 Entidade e Sujeitos sociais participantes da pesquisa

Os agentes desta pesquisa são: organização social NAS - Núcleo de Assistência Social e os candidatos a empreendedores oriundos da comunidade assistida.

A organização social NAS - Núcleo de Assistência Social, situada na região de Campinas, que atua há 25 anos em apoio a uma comunidade carente, foi convidada a indicar oito pessoas oriundas da comunidade periférica assistida, para um programa de capacitação.

Como a entidade assistencial NAS objetivava ampliar as atividades assistenciais por meio de uma incubadora social que pudesse promover geração renda, empregos e,

consequentemente, emancipação, a entidade ofereceu à comunidade assistida as oito vagas deste programa *on-line* de capacitação em empreendedorismo.

A primeira fase do processo seletivo de candidatos foi realizada nos meses de maio e junho, pela diretoria da entidade NAS, por meio da avaliação da Pesquisa de Características Pessoais e avaliação do Perfil do Negócio proposto pelo candidato. Foram selecionados oito participantes, que foram inscritos no programa de capacitação, sendo sete mulheres e um homem. O homem, apesar de participar do programa de capacitação, não participou da pesquisa (Quadro 4). As demais sete mulheres passam a ser consideradas sujeitos sociais da pesquisa. Em função da ética da pesquisa, sua identificação passou a ser codificada, de modo a manter a confidencialidade de seus dados pessoais. Foram denominados como F1 a F7 para as mulheres. Somente as participantes F2 e F7 possuíam negócios informais abertos. As demais participantes não empreendiam.

Quadro 4 – Sujeitos Sociais de Pesquisa

Participante	Gênero	Idade
F1	Mulher	46
F2	Mulher	38
F3	Mulher	36
F4	Mulher	43
F5	Mulher	52
F6	Mulher	18
F7	Mulher	42

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Foi feita uma adaptação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), proposto pela UNIFACCAMP, que foi encaminhado aos sujeitos sociais da pesquisa (Apêndice B). Para a entidade NAS, por se tratar de uma instituição, foi solicitada autorização para a realização da pesquisa (Apêndice C).

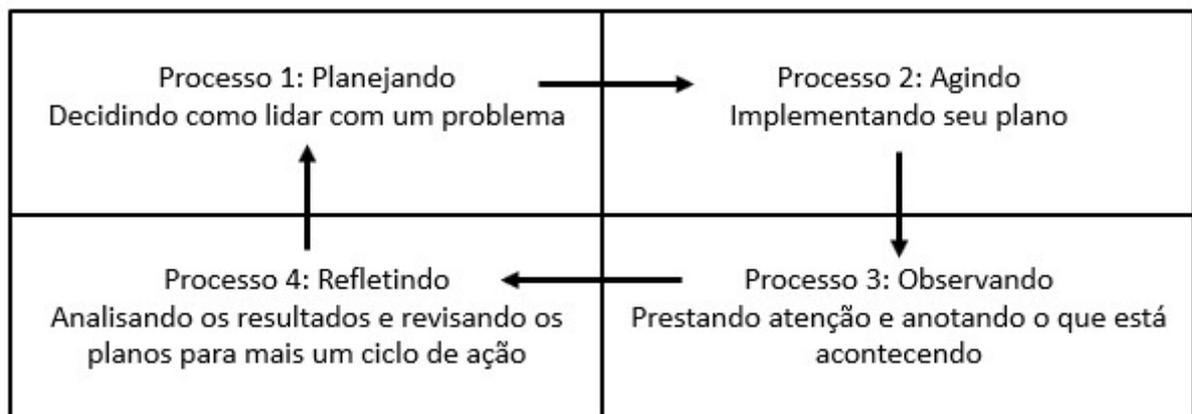
3.3 Etapas da pesquisa-ação

Lewin (1946) define a pesquisa-ação como uma sequência de espirais compostas pelas etapas de planejamento, execução e reconhecimento ou apuração de fatos, com o objetivo

de avaliar os resultados e corrigir os planos de um novo ciclo, gerando teoria a partir da aprendizagem fruto do sucesso ou fracasso da ação implementada.

Kuhne e Quigley (1997) definem as quatro principais etapas iterativas da pesquisa-ação como: planejamento (decisão de como lidar com o problema), ação (implementação do plano), observação (monitoramento e registro do que ocorre) e reflexão (análise dos resultados e revisão dos planos para outro ciclo (Figura 4).

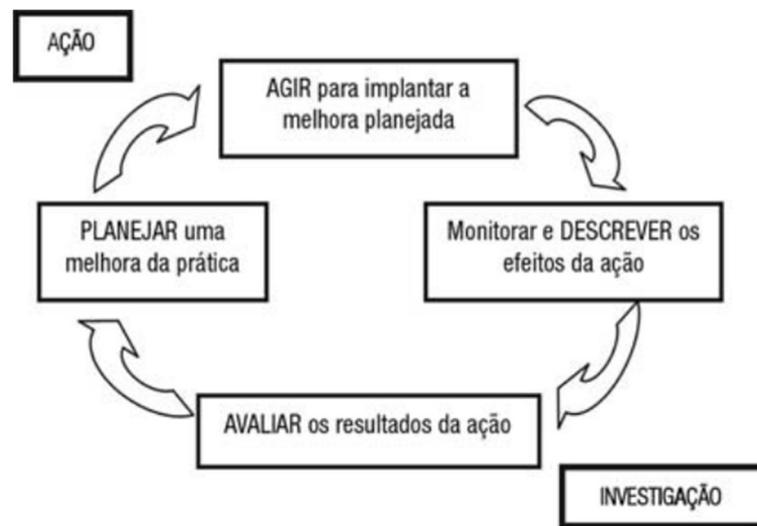
Figura 4 - Processos principais na pesquisa-ação



Fonte: traduzido de Kuhne e Quigley (1997).

Tripp (2005) lembra que as técnicas da pesquisa-ação devem atender aos critérios formais de outras estratégias de pesquisa acadêmica, ou seja, precisam ser submetidas à avaliação quanto a procedimentos, significância, originalidade e validade, entre outros. O autor reconhece, também, a pesquisa-ação como um dos diversos tipos de investigação-ação, que segue iterativamente um processo em que se aperfeiçoa a prática pela alternância entre a ação prática e a investigação a respeito dela. O ciclo descrito obedece às fases de planejamento, implementação, descrição e avaliação da mudança para seu aperfeiçoamento, gerando conhecimento a partir do processo, tanto sobre a prática aplicada quanto à própria investigação (Figura 5).

Figura 5 - Representação das quatro fases do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: retirado de Tripp (2005).

Foi utilizado o modelo de Tripp (2005) para a presente pesquisa. Dessa forma, as etapas planejadas são: planejamento, implementação, observação e avaliação, com respectivas ações apresentadas no Quadro 5. A operacionalização das etapas está apresentada na próxima subseção.

Quadro 5: Etapas planejadas para a realização da pesquisa-ação

	Etapa	Ações
1	Planejamento	Identificação dos problemas existentes
		Planejamento da intervenção
		Definição das métricas
2	Implementação	Aplicação da melhoria
3	Monitoramento	Acompanhar os resultados obtidos
4	Avaliação	Análise dos resultados

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

3.4 Operacionalização da pesquisa

3.4.1 Etapa 1 da pesquisa-ação - Planejamento

A primeira etapa da pesquisa é o planejamento, no qual identificam-se os problemas, quantificam-se as tarefas e define-se o projeto (KUHNE e QUIGLEY, 1997).

A primeira etapa de planejamento foi subdividida em três passos. O primeiro, no qual identifica-se o problema; o segundo, quando é proposta uma solução por meio de uma intervenção e o terceiro, quando são definidas as métricas para a análise dos resultados.

No primeiro passo, foi realizada a coleta dos dados referentes aos problemas enfrentados pelos microempreendedores, por meio da observação participante, durante a fase de capacitação em empreendedorismo e nos seminários conduzidos.

Uma vez definidos os problemas-foco da pesquisa-ação, elaborou-se o protocolo para a realização da observação participante (Apêndice D). Durante todo o período de coleta de dados, não houve direcionamento do pesquisador para problemas específicos. O presente autor realizou a escuta atenta sobre os relatos e a observação dos comportamentos dos sujeitos de pesquisa, sem induzi-los a temas específicos. Os participantes ficavam livres para relatar a qualquer tempo suas dificuldades. Somente a partir do momento em que um tema específico emergia, o presente autor realizava perguntas específicas sobre o assunto, de forma a completar a coleta de informações. Dessa forma, não existiu uma cronologia de pesquisa específica para cada obstáculo. As anotações foram surgindo naturalmente.

Na **observação participante**, o pesquisador aprende a agir como os demais membros do grupo social de forma a misturar-se com a comunidade que é objeto de estudo. A ideia central do participar é “sentir na pele” as dores e demais aspectos difíceis de serem observados ou mesmo de serem transmitidos pelos demais membros do grupo social. Nessa modalidade de observação, o pesquisador deve adotar uma postura bastante aberta e flexível, sem julgamentos, mas interessada em aprender mais sobre os outros e estar ciente de um possível choque cultural. Erros de compreensão podem ser evitados se o pesquisador adotar a postura de um observador cuidadoso e de um ouvinte atento, aberto ao inesperado que pode ser aprendido com a prática diária da convivência com o grupo social (DE SORDI, 2017, p. 86).

A partir do protocolo de pesquisa preenchido, o presente autor compilou todos os dados, analisou as narrativas e associou os principais problemas observados. Tais obstáculos estão apresentados no capítulo 4.

O segundo passo do planejamento foi a criação de propostas intervencionistas para cada problema. Essas propostas estão apresentadas no capítulo 5.

No terceiro momento da etapa de planejamento, foram definidas as métricas. Os quesitos analisados foram:

- Desistência durante a fase de capacitação;
- Conclusão do plano de negócio;
- Abertura de MEI.

3.4.2 Etapa 2 da pesquisa-ação - Implementação

A implementação da ação é uma das fases interessantes da pesquisa, porque é satisfatório participar do aprimoramento de algo. Não obstante, é importante observar constantemente se a rota está alinhada com o plano inicial, se a coleta de dados está sendo monitorada de perto pelo pesquisador e, sobretudo, se existe interação entre pares para auxílio na formulação de novas possibilidades de melhoria (KUHNE e QUIGLEY, 1997).

Durante a evolução da atual pesquisa, as espirais descritas nos processos da pesquisa-ação se sobrepõem. As etapas de implantação e monitoramento se sobrepõem em alguns momentos, quando, ao mesmo tempo em que o pesquisador observava uma nova oportunidade de intervenção, também monitorava o resultado da intervenção previamente executada, por meio de reuniões, apresentação de seminários, mentorias individuais e em grupo.

3.4.3 Etapa 3 da pesquisa-ação - Monitoramento

Nesta etapa, o presente autor coletou os dados por meio de observação natural informada durante as aulas de empreendedorismo, dos seminários realizados, das mentorias em grupo e das mentorias individuais. Foram monitorados os impactos e resultados das intervenções. A aceitação, bem como a evolução dos participantes, foi observada.

3.4.4 Etapa 4 da pesquisa-ação – Avaliação

Nesta etapa, os resultados da intervenção foram avaliados por meio de depoimentos dos sujeitos de pesquisa, bem como das métricas definidas:

- Desistência durante a fase de capacitação;
- Conclusão do plano de negócio;
- Abertura de MEI.

4. REALIZAÇÃO DA PESQUISA-AÇÃO

Durante os procedimentos realizados para a identificação do problema, foi acompanhado um programa de capacitação em empreendedorismo dedicado a microempreendedores. O grupo total era de 60 alunos. Um grupo de oito alunos foi acompanhado pelo pesquisador, os quais configuraram os sujeitos de pesquisa deste estudo.

O presente autor acompanhou o total de nove aulas *on-line* sobre empreendedorismo, ministradas a 60 alunos oriundos de regiões periféricas dos estados de Minas Gerais e São Paulo, nas segundas-feiras, das 19:00hrs às 22:00hrs, totalizando 26 horas de observação participante. O treinamento foi executado durante os meses de junho, julho e agosto de 2021, na capacitação de pessoas com interesse em empreender. Além desse acompanhamento, foram realizados dez seminários, oito mentorias em grupo, duas mentorias individuais e três reuniões, como pode ser observado no Quadro 6. Observa-se, também, que houve em alguns momentos sobreposição de etapas de acompanhamento das aulas do curso de empreendedorismo, das intervenções realizadas e dos respectivos monitoramentos dos resultados. Não foi possível encerrar uma intervenção para iniciar-se outra. As espirais da pesquisa-ação se sobrepuseram.

Quadro 6 – Descrição das atividades de observação e monitoramento do pesquisador

Atividade	Tema/Objetivo	Participantes	Tempo	Data
Aulas de Empreendedorismo	Reunião inicial de apresentação do curso de empreendedorismo	F1 a F7	2 horas	28.06.21
Reunião Inicial	Apresentação dos sujeitos de pesquisa e do pesquisador	F1 a F7	2 horas	07.07.21
Aulas de Empreendedorismo	Acompanhamento de aulas do curso empreendedorismo	F1 a F7	3 horas	12.07.21
Seminário	Persistência	F1 a F7	3 horas	14.07.21
Aulas de Empreendedorismo	Acompanhamento de aulas do curso empreendedorismo	F1 a F7	3 horas	19.07.21
Seminário	Inovação	F1 a F7	3 horas	21.07.21
Aulas de Empreendedorismo	Acompanhamento de aulas do curso empreendedorismo	F1 a F7	3 horas	26.07.21
Seminário	Autoconhecimento	F1 a F7	3 horas	28.07.21
Aulas de Empreendedorismo	Acompanhamento de aulas do curso empreendedorismo	F1 a F7	3 horas	02.08.21
Seminário	Determinação	F1 a F7	3 horas	04.08.21
Aulas de Empreendedorismo	Acompanhamento de aulas do curso empreendedorismo	F1 a F7	3 horas	09.08.21
Mentoria em Grupo	Apresentação da planilha de Cálculo Custo Compartilhado (Carro)	F1 a F6	3 horas	11.08.21

Aulas de Empreendedorismo	Acompanhamento de aulas do curso empreendedorismo	F1 a F7	3 horas	16.08.21
Mentoria em Grupo	Apresentação da planilha Cálculo Custo variável	F1 a F6	3 horas	18.08.21
Aulas de Empreendedorismo	Acompanhamento de aulas do curso empreendedorismo	F1 a F7	3 horas	23.08.21
Mentoria em Grupo	Apresentação da planilha de Cálculo Custo Compartilhado (Carro)	F1 a F6	3 horas	25.08.21
Aulas de Empreendedorismo	Encerramento das aulas do curso empreendedorismo	F1 a F7	3 horas	30.08.21
Seminário	Estratégia do Oceano Azul	F1 a F6	3 horas	01.09.21
Mentoria Individual	Auxílio no desenvolvimento do plano de negócio	F3	2 horas	15.09.21
Mentoria em Grupo	Auxílio na elaboração da apresentação Power Point do negócio	F1 a F6	3 horas	20.09.21
Reunião	Reunião com empresas potenciais investidores-anjo	F3	2 horas	22.09.21
Mentoria em Grupo	Auxílio na elaboração do Pitch do Negócio	F1 a F6	3 horas	27.09.21
Seminário	Cozinha Fantasma	F1 a F6	3 horas	29.09.21
Reunião	Cerimônia de encerramento programa NAS Empreendedor. Apresentação do Pitch de negócio a potenciais investidores. Palestra Montanhista.	F1 a F6	5 horas	02.10.22
Seminário	Gestão de mudanças	F1 a F7	3 horas	05.10.21
Seminário	Técnica PDCA - Case F7	F1 a F6	3 horas	03.11.21
Mentoria Individual	Auxílio no desenvolvimento de metas	F3	2 horas	09.11.21
Seminário	Apresentação da técnica priorização por riscos - RPN	F1 a F6	3 horas	11.11.21
Mentoria em Grupo	Acompanhamento das metas e realizações outubro/21	F1 a F6	3 horas	18.11.21
Seminário	Táticas Criativas	F1 a F6	3 horas	07.12.21
Mentoria em Grupo	Acompanhamento do desenvolvimento do negócio Novembro/21	F1 a F6	3 horas	20.12.21
Mentoria em Grupo	Acompanhamento do desenvolvimento do negócio Dezembro/21	F1 a F6	3 horas	10.01.22
Mentoria em Grupo	Acompanhamento do desenvolvimento do negócio Janeiro/22	F1 a F6	3 horas	07.02.22

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A primeira etapa de identificação dos problemas teve início com a observação participante durante as aulas de empreendedorismo, que estava dividida em oito módulos: Autoconhecimento e Ideação; Público, Nicho e Mercados; Inovação; Planejamento e Gestão do Tempo; Vendas; Marketing; Finanças e *Storytelling Pitch*. A cada semana, era apresentado um módulo.

O conteúdo das aulas foi liberado com cinco dias de antecedência, com objetivo de o aluno estudar previamente os temas, utilizando o sistema de sala de aula invertida.

As aulas foram ministradas *on-line*, pelo Zoom, todas as segundas-feiras, das 19:00hrs às 22:00hrs, com o objetivo de esclarecer dúvidas sobre os vídeos, a teoria e as atividades.³

Havia duas facilitadoras, com capacitação em empreendedorismo, além de microempreendedoras que realizavam a apresentação dos temas e esclareciam dúvidas pelo grupo de alunos no *WhatsApp*.

O programa de 3 horas semanais exigia do aluno, em média, mais 6 horas de dedicação durante a semana para assistir vídeos, estudar o conteúdo em pdf e realizar atividades.

Ao final do programa, os alunos deveriam preparar um *Pitch* e uma apresentação em Powerpoint sobre o negócio, que seria encaminhado às facilitadoras, as quais selecionariam os dez melhores trabalhos dentre os 60 alunos iniciantes.

As dez empreendedoras selecionadas apresentariam suas propostas de negócio, de forma *on-line*, a uma banca de seis empreendedores convidados, os quais classificariam os projetos de acordo com critérios de viabilidade, inovação, atratividade e impacto. O instituto financiador do programa premiaria, com valor em dinheiro e mentorias dedicadas, os três melhores projetos do programa.

O presente autor percebeu, pelos dados coletados durante o processo de observação participante, que houve evasão de aproximadamente 58% de alunos durante a capacitação, 69,2% não entregaram o plano de negócio e 96,2% não abriram suas empresas. Muitos desistiam, não conseguiam evoluir para um negócio próprio, encerrando suas empresas depois de poucos meses de existência, comprometendo recursos, tempo e sonhos (Tabela 2).

³ Zoom: ferramenta de videoconferência utilizada para os encontros entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa.

Tabela 2 - performance dos microempreendedores no programa de capacitação observado

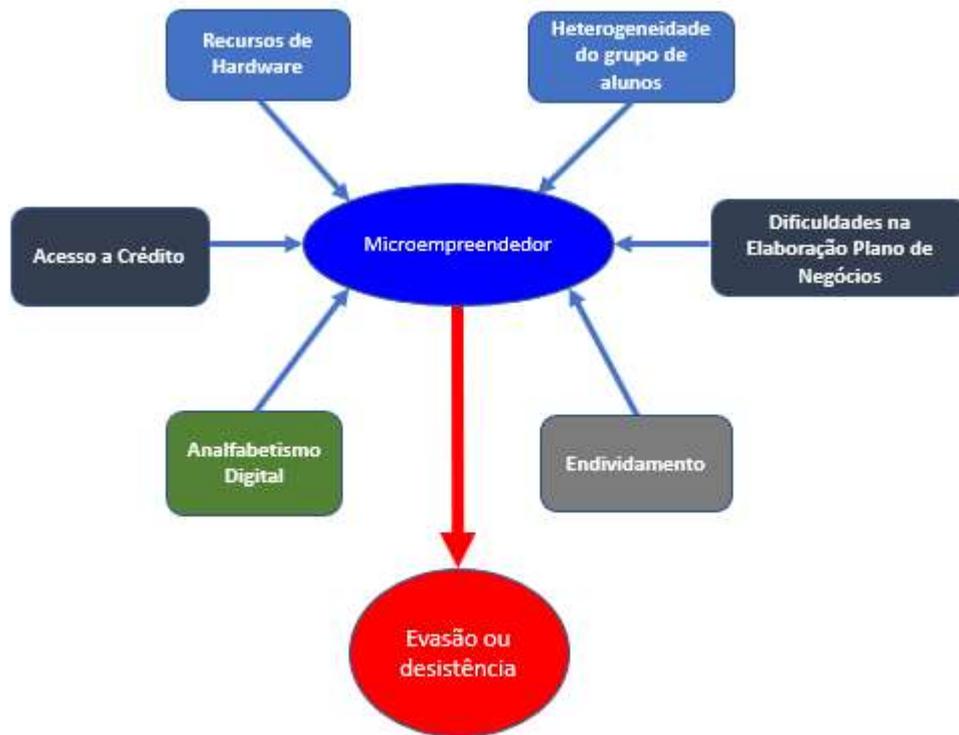
	Total de Alunos
Início da fase de capacitação	52
Concluíram a fase de capacitação	22
Percentual de conclusão da capacitação	42,3%
Entregaram o Plano de Negócio	16
Percentual de entrega do Plano de Negócio	30,8%
Abriam MEI's em até 3 meses	2
Percentual dos que abriam MEI's em até 3 meses	3,8%

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Diante da desistência dos alunos durante o treinamento, os recursos que as entidades financiadoras de programas de empreendedorismo e a sociedade, que investe na formação de microempreendedores por meio dos impostos que financiam essas Instituições, são desperdiçados na mesma proporção.

A partir da coleta de dados de observação participante durante as aulas de empreendedorismo, percebeu-se seis principais problemas, conforme a Figura 6. Cada um desses problemas foi analisado na sequência.

Figura 6 - Barreiras ao Microempreendedor



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A transcrição das falas orais, contendo vícios de linguagem, foi preservada, a fim de garantir a realidade da pesquisa.

- **Heterogeneidade do grupo de alunos**

Observou-se, durante as aulas, uma heterogeneidade importante entre os participantes. Essa diversidade percebida possuía duas dimensões principais: estágio do negócio e formação acadêmica.

No grupo pesquisado, havia duas empreendedoras com negócios informais em operação e as demais estavam em fase de idealização da ideia de negócio. As perguntas dos empreendedores que já possuíam negócios em operação inibiam a participação dos que estavam em fase de idealização.

Alguns alunos que estavam em fase de idealização não conseguiam definir seus negócios no espaço de uma semana, entre uma aula e outra, o que fazia com que ficassem atrasados em relação ao grupo, e a participação em aula diminuía.

O segundo fator de heterogeneidade importante era em relação à formação acadêmica. Havia alunos com formação universitária e alguns com o primeiro grau incompleto. Mesmo com o cuidado das facilitadoras no trato com os de escolaridade mais baixa, a participação dos alunos foi diminuindo ao longo do tempo.

Outro agravante era o número de participantes do programa de capacitação. Com 60 alunos, era difícil operacionalizar o atendimento individual. As alunas, participantes da presente pesquisa, mencionaram essa dificuldade.

[...] daí final de semana eu tava conversando com a F1, nossa F1, a maioria de lá que nós vê, praticamente tudo tem empresa física ou online alguma coisa assim, então se vê que eles já tão desenvolvendo alguma coisa né, e nós ainda não (F3 - 21/07/21 Tempo 0h 13' 44").

[...] eu não chamei mais para abordar nada por isso, porque..., por dois pontos, primeiro porque eu vi que lá eles estão mesmo a todo vapor, eles tão né com a mão na massa, já tão no TCC mesmo, e já saindo do TCC pro campo já, com a mão na massa (F5 - 21/07/21 0h 15' 01").

Planejou-se então, uma intervenção para a resolução desse problema específico, com a realização de encontros semanais extras (reuniões de apoio) com os oito sujeitos da pesquisa. Nessas oportunidades, foi possível atuar de forma a acelerar o processo de idealização dos que ainda não possuíam o negócio, bem como diminuir o número de participantes, tornando o ambiente mais aberto a perguntas de todos.

Os encontros semanais foram realizados às quartas-feiras, das 19:00 hrs às 22:00 hrs, durante todo o período de capacitação, totalizando mais 24 horas de atividades direcionadas aos ciclos da pesquisa-ação. Por meio de estímulos uniformes e perguntas abertas, analisou-se o impacto dos encontros nos entrevistados.

Essas reuniões também serviram de base para as demais espirais da pesquisa-ação, pois tornavam possível identificar novos problemas e planejar novas ações.

O desafio desta pesquisa foi o tempo exíguo entre a identificação do problema, a proposta de solução e sua implementação. Os ciclos da pesquisa-ação precisavam estar alinhados com o cronograma do treinamento, ou seja, com o tempo entre identificar um problema e implementar a intervenção. A ocorrência dessas atividades era definida não pelo cronograma de pesquisa, mas pelo cronograma do treinamento em empreendedorismo. As intervenções necessitavam de implementações antes que novas demandas oriundas do treinamento ocorressem.

As reuniões também serviram para aproximar o pesquisador dos sujeitos de pesquisa. A cada intervenção, os sujeitos de pesquisa iam adquirindo mais confiança no pesquisador e a comunicação ficou mais aberta.

- **Recursos de *hardware***

As alunas mencionaram a dificuldade de acompanhamento das aulas por meio do celular. Telas pequenas para visualização de apresentações, muitas vezes rachadas, aliadas ao ambiente pouco iluminado e, em alguns casos, à dificuldade de visão, prejudicavam o acompanhamento das aulas. Para o grupo que ainda não tinha seu negócio idealizado, com pouca escolaridade, isso tornava as tarefas muito mais difíceis ao entendimento.

[...] A minha dificuldade é quando não tenho computador para pode fazer... tem aquelas planilhas que eles pedem né, pra você fazê e tal, eu não tenho como fazer aquelas planilhas (F1 - 28/07/21 0h 0' 6').

Foi negociado com a organização social o empréstimo de *tablets* para os sujeitos de pesquisa que assistiam as aulas de suas residências. Para os que pudessem se locomover até a sede da organização social, foi disponibilizada uma sala de informática, para que pudessem assistir as aulas. A entidade disponibilizou, ainda, um profissional para acompanhar as alunas durante as aulas.

- **Analfabetismo Digital**

O treinamento em empreendedorismo possuía um total de 18 planilhas em Excel a serem preenchidas, que formavam, ao final do programa, o plano de negócio individual do aluno. Algumas das planilhas serviam de base para a elaboração de outras.

A maioria dos alunos do programa não possuía conhecimentos básicos de informática. Por isso, o preenchimento de planilhas em Excel era tarefa impossível a ser realizada naquele momento, para o acompanhamento do curso. Essa informação foi percebida ao se observar as atitudes dos sujeitos sociais da atual pesquisa, que eram também alunos do treinamento.

A aluna F5 havia fechado seu negócio durante a pandemia, justamente por não ter conhecimentos digitais que possibilitassem a ela se adaptar ao novo ambiente virtual de negócios. A falta de conhecimento das mídias digitais promoveu a asfixia digital do seu negócio, levando-o à morte.

[...] E aquela parte do Excel que eu não dô conta de mexer...isso tá me perseguindo, todas as matérias, inclusive nas aulas de segunda, os exercícios que veio a semana inteira, eu falei meu Deus, eu tô engessada nesse negócio ... e no celular eu não ... o exercício que você enviou por exemplo, eu tinha feito ele na semana retrasada numa aula lá do EA, né, na segunda feira... eu já sei que sou Dominante, ... mas o seu, eu fui responder, ficou nadando assim, o negócio ficou pra tudo quanto é lado, fui parar lá no outro mundo, lá nos Estados Unidos, aí eu falei, ferrô tudo, onde é que eu tô? Onde é que eu tô? Pra eu voltar pra página original, meu irmão... ah quer saber, não vou matar neurônio mais pra por causa disto, ou eu pego a aula, ou eu... eu tô boiando, aí eu não fiz ele (F5 28/07/21 0h 19' 16").

[...] Agora só tá parando em planilha, véio, agora pirou de vez mesmo, eu falei meu Deus, se eu não aprender Excel, tá me perseguindo, eu tinha que dominar esta fera (F5 28/07/21 0h 21' 44").

[...] mas aí eu pensei em fazer as fotos das roupas que eu vendi pra ele, mas ai eu falei, eu vou fazer cuma, vou botar no Instagram cuma, se eu não sei nem mexer naquela bexiga, entendeu (F5 28/07/21 0h 28' 44").

[...] Então, a minha dificuldade de vender, a comunicação, no caso, resume tudo no conhecimento de informática, porque não tenho problema pra falar, não tenho... (F5 04/08/21 0h 04' 24").

[...] pra eu recomeçar, eu realmente preciso deste conhecimento de informática, porque ... se tiver que desenvolver tudo no papel eu vou desenvolver, mas aí a parte de vender na web, não vou conseguir, então eu preciso de alguém que até me ensine a fazer as fotos legais, preciso de toda esta parte entendeu, e mexer no *hardware*... projeto... Excel... esta parte toda que eu não conheço (F5 04/08/21 0h 12' 00").

[...] Eu tenho que dizer prá você que sou completamente analfabeta no Excel, não sei nada (F1 28/07/21 0h 21' 22").

Foram planejadas aulas extras de informática básica (Excel, Google Drive e Mídias Sociais). Foi negociado com a organização social o custeio de um monitor de informática, para esclarecer dúvidas e ensinar noções básicas de Excel e mídias sociais: Facebook, Instagram e Tik Tok.

Outra contribuição das aulas extras de informática básica foi a possibilidade, a partir do treinamento no aplicativo Google Forms, de as participantes formularem pesquisas sobre seus negócios. Todas as sete alunas promoveram pesquisas pelo Google Forms, com o objetivo de mapear o mercado em que atuariam, perfis de consumidores e suas necessidades.

- **Dificuldades de elaboração do plano de negócio**

Os sujeitos de pesquisa não conseguiam elaborar as atividades e planejar seus negócios na velocidade que o curso de empreendedorismo exigia (um módulo por semana). Seguem alguns relatos:

[...] a questão da apresentação da ideia pro programa, se tiver um mentor que me ajude a organizar ou dê um *feedback*, tá perfeito assim, eu fico mais segura, né ... Mas é lógico que não vou pegar umas ideias que eu organizei e vou chegar lá e querer apresentar sem antes ter recebido um certificado de um mentor, entendeu? (F5 04/08/21 0h 04' 36").

[...] e se eu precisasse de alguma ajuda jurídica será que eu teria?... Como o ano passado teve o problema da pandemia e tal, eu ia estar legalizando tudo isto e não deu tempo, e este ano quando a gente começou, nós viemos com tudo então tipo assim, eu ainda não tenho meu MEI, entendeu, preciso dar uma organizada nisto, assim pros funcionários... o contrato que nós fazemos... precisa de mais profissionalismo (F2 04/08/21 0h 28' 01").

[...] Eu acho muito importante este processo aí [mentoria], muito importante mesmo (F2 04/08/21 0h 52' 32").

[...] e vai ajudar bastante a gente... Ótima ideia (F3 04/08/21 0h 52' 37").

[...] eu achei inclusive assim... é... não é nem um atalho, porque como você mencionou que mentora os jovens iniciantes, a gente, a diferença é só a faixa etária mesmo porque, até quem já tá com o negócio rolando, a gente tá precisando que segurem em nossa mão neste novo tempo, e nos dê o passo a passo, então meu filho, eu vejo assim... se eu ia levar cinco anos pra eu aprender a falar e andar, alguém veio e falou, não vamo aqui, ó, pisa aqui, vai ali, então um pai, uma mão segurando na mão desses empreendedores com propriedade, isto é muito maravilhoso. Tá tão rico pra mim, que, olha só, Deus é providencial, quando eu tô dirigindo num nível de tranquilidade, entrou um caminhão na minha frente e ele fica a 30, 40 metros de mim, e eu não enxergo o que tá rolando lá na pista a 500 metros dá um negócio, dá uma angústia, um trem, uma insegurança, dá vontade de parar o carro no acostamento e deixar o caminhão ir embora pra eu enxergar pra onde eu estou indo, os perigos que estão lá na frente, cada vez que você traz uma ideia [mentoria] parece que tiraram o caminhão da minha frente e eu tenho segurança para ir com aquele carro e eu tenho certeza que eu não vou colidir com ninguém, não vou cair em um buraco, sabe, me dá uma paz, uma tranquilidade, e dá muita vontade de seguir a viagem... Isto que você está fazendo [mentoria] é como se tirassem o caminhão na minha frente (F5 04/08/21 0h 52' 48").

[...] pra mim, esta mentoria nos traz segurança, sabe, segurança de você estar começando um negócio, sabendo exatamente o que você está fazendo, então pra mim é de muita valia (F1 04/08/21 0h 55' 34").

[...] Eu também concordo com todos vocês, e acredito, assim, que a mentoria que você está fortalecendo junto com o AE, eles lá ... eles dão uma visão geral né, pra todo mundo, pro caso de todo mundo, e aqui o NA, ele já tá dando mais específico pra gente. É mais que um braço direito então você traz uma segurança muito maior pra gente, tira as nossas dúvidas, de cada uma e sabe melhor as necessidades de cada uma né, e com certeza vai estar auxiliando muito pra gente (F7 04/08/21 0h 55' 48").

Cada etapa do plano de negócio solicitada no curso de empreendedorismo era composta por uma planilha individual de Excel, sendo a saber: Curtigrama, Funil de ideias, Comentaria, Validação externa da ideia, Análise da concorrência, Mapa de empatia, Canvas do negócio, MVP, Cadastro de clientes, Funil de vendas, Metas de vendas, 4 P's do Marketing, Planejamento de mídias sociais, Capital de giro, Controle de despesas pessoais, Controle de vendas, Despesas fixas e variáveis, Fluxo de caixa, Investimento total e Precificação de produtos. Cada item é explicado no Quadro 7.

Quadro 7 – Descrição das etapas na elaboração do plano de negócio de acordo com o treinamento acompanhado

Etapa	Descrição
Curtigrama	Relação do que gosta, sabe, não sabe e não gosta de fazer.
Funil de ideias	Definição da ideia de negócio a partir das preferências e competências do microempreendedor.
Comentoria	A partir da ideia do negócio definida, estabelecer onde irá atuar, como será o atendimento, quais os diferenciais competitivos e quem compraria os produtos ou serviços.
Validação externa da ideia	Pesquisa sobre viabilidade do produto e/ou serviço, bem como sugestões de melhorias com potenciais clientes.
Análise da concorrência	Pesquisa sobre concorrentes, localização, preço, qualidade, especialização, pontos fortes e fracos.
Mapa de empatia	Descrição das fraquezas e ganhos, baseado no que se pensa, sente, escuta, vê, fala e faz.
Canvas do negócio	Modelo de negócio baseado nas principais parcerias, atividades e recursos principais, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais de venda, segmentos de clientes, estrutura de custos e receitas.
MVP	Produto mínimo viável do negócio.
Cadastro de clientes	Lista de contato de clientes e <i>follow up</i> de acompanhamento.
Funil de vendas	<i>Pipe line</i> de oportunidades a partir dos estágios de: ser conhecido, ser lembrado, ser preferível e vender.
Metas de vendas	Planilha em Excel dedicada ao planejamento de vendas em valores e quantidade de clientes atendidos nos períodos: Semanal, mensal, trimestral, semestral e anual.
4 P's do Marketing	Descrição do produto, definição de preço, praça e promoção.
Planejamento de mídias sociais	Planejamento da criação de conteúdo nas mídias sociais por dia da semana: frase, <i>case</i> de sucesso, texto de blog, dica, vídeo, dado histórico de produto e novidade.
Capital de giro	Planilha em Excel dedicada ao cálculo de capital de giro necessário, a partir da listagem dos itens que geram falta de dinheiro no caixa e dos que mantém dinheiro no caixa.
Controle de despesas pessoais	Planilha em Excel dedicada ao cálculo das despesas pessoais do microempreendedor, separadas por mês e no período de um ano.
Controle de vendas	Planilha em Excel dedicada ao controle de vendas por dia, por produto, por valor e prazo de pagamento.
Despesas fixas e variáveis	Planilha em Excel dedicada à descrição e somatória das despesas fixas e variáveis do negócio no período mensal.
Fluxo de caixa	Planilha em Excel dedicada ao controle diário de cada entrada e saída de recursos do caixa da empresa.
Investimento total	Planilha em Excel dedicada ao planejamento dos investimentos necessários e cálculo total de investimento.
Precificação de produtos	Planilha em Excel dedicada ao cálculo do preço final de venda do produto, baseado nos custos fixos, variáveis e margem de lucro prevista.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

As planilhas financeiras eram arquivos individuais, não estavam vinculadas como abas do mesmo arquivo e tampouco estavam relacionadas, o que obrigava o aluno, a cada alteração em uma determinada planilha, proceder manualmente alteração em todas as demais planilhas financeiras que fossem impactadas. Durante a elaboração do plano de negócio, existiam simulações e alterações que, quando não calculadas automaticamente, traziam dificuldade para sua atualização.

Concomitantemente, o presente autor identificou oportunidade de organizar e incluir outros temas em um único arquivo. Foi, então, realizada intervenção, por meio da proposta de utilização de um novo arquivo em Excel. Este foi elaborado utilizando-se como base o treinamento em empreendedorismo acompanhado pelo pesquisador; porém, compilando todo o plano de negócio do microempreendedor em um único arquivo, interrelacionando as planilhas financeiras e incluindo outros temas. O conteúdo deste arquivo está apresentado no Apêndice E, como Plano de Negócio Microempreendedor, e faz parte da relação de produtos técnico-tecnológicos deste estudo, de modo que poderá servir de ferramenta inicial para a elaboração do plano de negócio durante a fase de testes do artefato proposto no capítulo 5.

Os sujeitos de pesquisa também demonstravam insegurança na precificação do produto, quando utilizavam bens que atendiam tanto ao negócio quanto à família. Os custos compartilhados que mais prejudicavam a evolução da elaboração do plano de negócio diziam respeito a como calcular os custos da utilização, pela pessoa jurídica, do carro, do gás para fogão, da máquina de costura, da energia elétrica e da área da casa, quando são também utilizados pela pessoa física.

Foi realizada intervenção, por meio da proposta de utilização de ferramentas em Excel, na Planilha Cálculo Custos Compartilhados, para auxiliar os microempreendedores no cálculo dos custos rateados, relativos aos recursos comuns à pessoa física e à pessoa jurídica.

A aba criada para auxiliar na determinação dos custos relativos ao carro da família, quando utilizado de forma concomitante ao negócio para a entrega de produtos, está apresentada no Apêndice F, como um produto técnico deste estudo.

O microempreendedor foi orientado a ressarcir, ao final de cada mês, a quem estivesse custeando o veículo (pessoa física ou jurídica), o valor referente aos quilômetros rodados no

período. Da mesma forma, foram criadas outras abas, para rateio do uso de gás de cozinha, energia elétrica e área da casa.

Ademais, os sujeitos de pesquisa demonstravam dificuldades no cálculo do preço final dos produtos. Eles não conseguiam calcular o custo de produtos finais que utilizavam subprodutos obtidos a partir de diferentes fontes, com preços distintos, embalagem e quantidades diferentes e que, além disso, estão sujeitos a alterações de preços semanais. Tem-se, como exemplo, o seguinte caso: como calcular o custo do cachorro-quente que utiliza determinada quantidade de vinagrete, composto com 4 ingredientes distintos, comprados em quantidades alternadas, de fontes diferentes e preços alterados semanalmente?

Foi realizada uma intervenção nesse sentido, por meio da proposta de utilização de ferramenta em Excel que possibilitasse o cálculo de custos variáveis de produtos de forma rápida e precisa, ao mesmo tempo em que pudesse ser facilmente adaptada a mudanças de receitas, simulações de novos produtos, alteração de fornecedores e quantidades por embalagem.

Criou-se a ferramenta Planilha de Custos Variáveis. Com essa ferramenta, o microempreendedor, por meio da inserção de informações como insumo, peso em gramas/embalagem, preço/embalagem e quantidade de gramas por produto, identificar qual o insumo que mais pesa na elaboração do produto e calcular de forma rápida o custo variável dos produtos. Inserindo-se mais colunas, pode-se adicionar novos produtos e, inserindo-se novas linhas, pode-se adicionar mais insumos. Também é possível, de forma prática, comparar custos de insumos de diferentes fornecedores em diferentes quantidades por embalagem.

O presente autor não identificou, durante o curso de empreendedorismo observado, a apresentação de ferramenta semelhante.

Essa ferramenta está apresentada no Apêndice G, fazendo parte da lista de produtos técnico-tecnológicos deste estudo.

As etapas de elaboração do plano de negócio dos sujeitos de pesquisa foram reorganizadas, como mostra o Quadro 8. No campo de intervenção, encontra-se a descrição da ação realizada.

Quadro 8 – Descrição das etapas na elaboração do plano de negócio após intervenção

Grupo	Etapa	Descrição	Intervenção
Autoconhecimento e Idealização do negócio	Objetivos pessoais e profissionais	Descrição dos objetivos de curto, médio e longo prazo, tanto do ponto de vista do negócio como da pessoa física do microempreendedor.	Adicionado
	DISC	Teste para compreensão dos padrões comportamentais do microempreendedor.	Adicionado
	SWOT	Descrição dos fatores internos (Pontos fortes e Fracos) e dos fatores externos (Ameaças e Oportunidades) nas dimensões pessoais e do negócio do microempreendedor.	Adicionado
	Plano de desenvolvimento	Planejamento das ações necessárias para atenuar as fraquezas e potencializar as fortalezas do negócio e do microempreendedor.	Adicionado
	Curtigrama	Relação do que gosta, sabe, não sabe e não gosta de fazer.	Nenhuma
	Funil de ideias	Definição da ideia de negócio a partir das preferências e competências do microempreendedor.	Nenhuma
	Comentaria	A partir da ideia do negócio definida, estabelecer onde irá atuar, como será o atendimento, quais os diferenciais competitivos e quem compraria os produtos ou serviços.	Nenhuma
	Mapa de empatia	Descrição das fraquezas e ganhos, baseado no que se pensa, sente, escuta, vê, fala e faz.	Nenhuma
Público, Nicho e Mercados	Análise da concorrência	Pesquisa sobre concorrentes, localização, preço, qualidade, especialização, pontos fortes e fracos.	Nenhuma
Inovação	Validação externa da ideia	Pesquisa sobre viabilidade do produto e/ou serviço, bem como sugestões de melhorias com potenciais clientes.	Nenhuma
	Canvas do negócio	Modelo de negócio baseado nas principais parcerias, atividades e recursos principais, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais de venda, segmentos de clientes, estrutura de custos e receitas.	Nenhuma
	MVP	Produto mínimo viável do negócio.	Nenhuma
Organização Pessoal	Planejamento e gestão do tempo	Agenda semanal de atividades pessoais e profissionais do microempreendedor.	Adicionado
Vendas	Cadastro de clientes	Lista de contato de clientes e <i>follow up</i> de acompanhamento.	Nenhuma
	Controle de vendas	Planilha em Excel dedicada ao controle de vendas por dia, por produto, por valor e prazo de pagamento.	Nenhuma

	Funil de vendas	<i>Pipe line</i> de oportunidades a partir dos estágios de: ser conhecido, ser lembrado, ser preferível e vender.	Nenhuma
	Metas de vendas	Planilha em Excel dedicada ao planejamento de vendas em valores e quantidade de clientes atendidos nos períodos: semanal, mensal, trimestral, semestral e anual.	Nenhuma
Marketing	4 P's do Marketing	Descrição do produto, definição de preço, praça e promoção.	Nenhuma
	Planejamento de mídias sociais	Planejamento da criação de conteúdo nas mídias sociais por dia da semana: frase, <i>case</i> de sucesso, texto de blog, dica, vídeo, dado histórico de produto e novidade.	Nenhuma
Finanças	Controle de despesas pessoais	Planilha em Excel dedicada ao cálculo das despesas pessoais do microempreendedor, separadas por mês e no período de um ano.	Interrelacionada com demais planilhas financeiras
	Custos variáveis	Planilha em Excel dedicada ao cálculo automático do custo variável de um produto corrente ou a ser lançado, baseado no custo por embalagem, preço por embalagem e quantidade em gramas por produto para cada insumo utilizado.	Adicionada e interrelacionada com demais planilhas financeiras
	Precificação de produtos	Planilha em Excel dedicada ao cálculo do preço final de venda do produto, baseado nos custos fixos, variáveis e margem de lucro prevista.	Interrelacionada com demais planilhas financeiras
	Despesas fixas e variáveis	Planilha em Excel dedicada à descrição e somatória das despesas fixas e variáveis do negócio no período mensal.	Interrelacionada com demais planilhas financeiras
	Capital de giro	Planilha em Excel dedicada ao cálculo de capital de giro necessário a partir da listagem dos itens que geram falta de dinheiro no caixa e dos que mantêm dinheiro no caixa.	Interrelacionada com demais planilhas financeiras
	Fluxo de caixa	Planilha em Excel dedicada ao controle diário de cada entrada e saída de recursos do caixa da empresa.	Nenhuma
	Investimento total	Planilha em Excel dedicada ao planejamento dos investimentos necessários e cálculo total de investimento.	Nenhuma
	Retorno de investimento	Planilha em Excel dedicada ao cálculo do retorno financeiro do investimento, auxiliando o microempreendedor a avaliar de forma crítica a necessidade e viabilidade financeira do investimento, a partir do prazo de retorno do capital investido.	Adicionado

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

- **Endividamento**

Durante as reuniões semanais, levantou-se o problema do endividamento. Como foi apresentado no início deste estudo, pode-se considerar que há uma associação significativa entre a abertura de empresas individuais e o índice de desemprego. Boa parte dos sujeitos de pesquisa estavam insolventes ou endividados.

Nesse cenário, a necessidade foi o gatilho para empreender, o que pode fazer com que dívidas pessoais dos futuros empreendedores ajam como sabotadoras ao projeto empreendedor. No grupo pesquisado, as alunas F4 e F5 alegaram possuir dívidas em níveis que inviabilizariam a abertura de negócios e a aluna F1 alegou estar no limite do endividamento pessoal.

Segundo o Serasa, desde março de 2020, 62 milhões de brasileiros se tornaram inadimplentes.

[...] Mas aí, aquela hora, você falou para uma das meninas, que a idealização era o mais difícil, rrsrsrsr, mas eu acho que é o dinheiro mano... (F5 21/07/21 1h 49' 11'').

[...] Mas aí o empresário tem que estar com o CPF limpo. A esta altura do campeonato, ele está devendo até a alma dele, ele não consegue crédito, porque ele já tá com dívida entendeu, ele tá devendo até a luz dele que tá devendo, vai pro Serasa, ele não consegue. É disto que estou falando pra você. Acaba emperrando no infeliz do dinheiro (F5 21/07/21 1h 50' 00'').

[...] cê entendeu, por isso, porque não tem um crédito pro empreendedor que está com restrição, e aí... é tipo quem vai dar emprego, o primeiro emprego, com [sem] experiência (F5 21_07_21 1h 50' 27'').

Como solução para esse problema, foi sugerido o apoio jurídico do PROCON, para a renegociação das dívidas, considerando a nova lei 14.181, promulgada em 01 de julho de 2021.

Popularmente conhecida como a “Lei do Superendividamento”, a lei 14.181 visa aperfeiçoar a disciplina do crédito ao consumidor e dispor sobre a prevenção e o tratamento dos superendividados.

A nova legislação confere mais direitos aos consumidores e, por sua vez, impõe aos credores deveres que devem trazer mais segurança jurídica e transparência à negociação de débitos.

Segundo a nova lei, denomina-se superendividamento a impossibilidade manifesta do consumidor, pessoa natural e de boa-fé, pagar a totalidade de suas dívidas de consumo, exigíveis e vincendas, sem comprometer seu mínimo existencial (CDC, artigo 54-A).

- **Acesso a crédito**

Outro problema levantado com a observação participante foi a viabilidade de encontrar financiadores para os empreendimentos. As alunas permaneciam céticas quanto à possibilidade de conseguir recursos a juros razoáveis para investir em seus negócios, devido ao histórico de dívidas, baixa renda e, ainda, por não terem um projeto completo de negócio. Em alguns momentos, percebeu-se desmotivação das alunas, pois, depois de todo esforço em cumprir as tarefas de planejamento, não enxergavam como possível a obtenção de financiamento para alavancar seus negócios. Seguem alguns relatos:

[...] Então... aí ...é que pra mim, por exemplo, eu até gostaria de fazer isto [pedir crédito], mas aí eu como vou chegar lá agora, e falar não..., eu tenho tanto de renda, se eu tô sem renda alguma, meu negócio tá todo lacrado todo... ce entendeu? (F5 21/07/21 1h 55' 50'').

[...] vai ficar escrava do mesmo jeito, né. Ainda fica sem comer com a dívida na cabeça. Aí você não tem condição de trabalhar (F5 21/07/21 1h 52' 36'').

[...] eu não tenho como pegar empréstimo no meu CPF (F5 04/08/21 0h 22' 06'').

[...] Mas nem empréstimo porque eu fui conversar com o gerente do meu banco esta semana e meu..., um exemplo, eu pego cinco mil no banco eu vou pagar dez, é muito juros não há condição, não tem condição... (F1 21/07/21 1h 52' 24'').

[...] Que pelo SEBRAE também, cê tem que estar com tudo montado, prontinho prá trabalhar né, é difícil, não é para você começar, que é o meu caso (F1 21/07/21 1h 54' 10'').

[...] o SEBRAE não, o SEBRAE cê tem que estar com tudo montado pra ele poder entrar, projeto ok, é o caso do SEBRAE (F1 21/07/21 1h 54' 29'').

Para a solução do empasse de como conseguir recursos para investimento nos negócios das alunas, foi proposta a intervenção por meio de um novo modelo de captação de recursos para a organização social.

Já existia a operação assistencial da organização social, e foi proposta a criação de uma divisão exclusiva para promoção do empreendedorismo dentro da entidade. O propósito desta divisão não seria tão somente a entrega do processo de capacitação do candidato, mas também a contribuição para a capacitação, implantação, estabilização e consequente emancipação da família, extinguindo-se, assim, a necessidade de a entidade assistencial prover recursos. Dessa forma, a divisão empreendedora da organização social deveria possuir captação de recursos própria.

A premissa inicial da proposta foi a criação de independência entre os programas assistenciais e de empreendedorismo. A mistura dos centros de custos, na visão do presente autor, configuraria risco elevado para os dois programas. Da mesma forma, políticas e práticas essencialmente assistencialistas, se adotadas dentro da divisão empreendedora, poderiam contribuir como agente “sabotador” na formação de futuros empreendedores.

Diferentemente da captação de recursos do programa assistencial, na divisão empreendedora, os financiadores dessa iniciativa não seriam doadores: a estratégia foi tratá-los como investidores. Na posição de investidores, não teriam como objetivo tão somente o investimento em iniciativas que se limitassem a entregar capacitação ou financiamento de empreendedores, mas também alcançar o retorno social dos seus investimentos.

A grande diferença dos dois programas de captação está na responsabilidade final. Enquanto a captação de recursos para a entidade assistencial encerra sua responsabilidade com a entrega do recurso, a responsabilidade da divisão empreendedora encerra-se com a extinção da necessidade de entrega do recurso.

Um pilar importante para a estratégia de captação de recursos seria a transparência. Os investidores, tal como os acionistas de uma empresa, deveriam receber informações sobre:

- Como estão sendo realizados os investimentos;
- Estágio dos incubados;

- Progresso do programa;
- Próximas fases do programa;
- Perspectiva;

A sugestão de referência para esta comunicação se daria por meio de relatórios de investidores, divulgados periodicamente pelas empresas de capital aberto. A divisão empreendedora deveria prestar contas a seus investidores sobre como o programa aplicou os recursos captados.

De forma análoga às empresas de capital aberto, tem-se:

- Distribuição de dividendos: os investidores deveriam receber anualmente, o resultado social alcançado pelo programa. Quanto maiores os dividendos sociais alcançados, maior a expectativa de investimentos captados.
- Juros sobre capital próprio: os investidores poderiam utilizar os resultados alcançados como gerador de propósito para suas organizações.

Com a divulgação interna a seus funcionários sobre os investimentos realizados na divisão empreendedora, os investidores poderiam trazer mais propósito às suas organizações e, conseqüentemente, maior motivação, engajamento, melhora do clima organizacional, maior produtividade e lucratividade às empresas. Essa relação de mão dupla entre investidor e incubadora buscaria a sustentabilidade do processo.

O efeito motivador do planejamento de captação de recursos apresentado para as alunas foi imediato. Também o senso de responsabilidade com a viabilidade do negócio futuro foi importante. As alunas entenderam que todo o investimento que houvesse em seus negócios não seria simplesmente doação, mas investimento e, como tal, haveria de ser transformado em lucro, mesmo que fosse para elas próprias.

Ademais, todas perceberam a importância de se tornarem referência de um modelo inovador de financiamento ao empreendedorismo, o que foi decisivo para a motivação do grupo.

Foi organizado um evento de conclusão da fase de capacitação dos alunos no dia 08 de outubro de 2021. O convite para o evento está mencionado no Apêndice H. Durante o evento, as alunas apresentaram o *Pitch* do negócio a investidores. O evento foi híbrido, tendo participação de investidores de forma presencial e remota. Como forma de motivação às alunas que estavam iniciando a jornada empreendedora, foi convidada uma palestrante montanhista que, representante da cidade de Campinas, recolheu recicláveis e escalou o Everest, tornando-se a primeira mulher preta sul-americana a chegar ao topo do mundo.

Como resultado desse evento, foram arrecadados recursos para apoiar os projetos das alunas F2 e F3.

Após a fase de orientação, as alunas financiadas entraram na fase de desenvolvimento e estabilização do negócio. O presente autor identificou a necessidade de manter o acompanhamento do grupo, agora não mais de alunas, mas microempreendedoras.

Foi proposta uma intervenção, por meio de reuniões mensais com o grupo de microempreendedoras, de forma a garantir a continuidade cíclica da pesquisa-ação na fase de desenvolvimento e estabilização dos empreendimentos. Além disso, as dificuldades e obstáculos vividos e divididos pelas empreendedoras que já estavam empreendendo serviram como orientação para as demais, que ainda estavam em fase de implantação.

O primeiro problema observado nas mentorias em grupo para o acompanhamento das metas foi a falta de monitoramento do negócio face ao planejamento estabelecido. As alunas começavam a trabalhar em seus empreendimentos sem “levantar a cabeça” para ver para onde estavam caminhando.

Foi realizada intervenção, por meio de proposta de utilização de planilha em Excel de acompanhamento dos indicadores do negócio. Os indicadores foram definidos pelas próprias microempreendedoras, com o suporte do pesquisador. A planilha de indicadores da aluna F7 está apresentada no Apêndice I. Com o monitoramento do número de produtos vendidos, receita, abertura de novos clientes e custo de entrega, acompanhou-se o crescimento nas vendas, expansão de mercado, margem bruta e o principal custo do empreendimento, a entrega.

Durante toda a fase de orientação, foram organizados oito seminários pelo pesquisador sobre temas variados, como autoconhecimento, inovação, táticas criativas, persistência, determinação, gestão de mudanças, a estratégia do Oceano Azul e sobre como funcionavam as Cozinhas Fantasma. A sensação dos sujeitos de pesquisa de estarem recebendo algo gratuitamente durante os seminários estreitou o relacionamento e aumentou a confiança entre pesquisador e sujeitos de pesquisa, favorecendo a comunicação.

A pesquisa-ação encerrou-se com as microempreendedoras em diferentes etapas de sua formação. Considerando as métricas estabelecidas para o estudo, apresentadas no capítulo de métodos, dos oito sujeitos de pesquisa que iniciaram a fase de orientação, obtiveram-se os seguintes resultados:

- Desistência durante a fase de capacitação: todas as sete mulheres concluíram a etapa de capacitação. Somente o homem da amostra (H1) não concluiu essa fase.
- Conclusão do plano de negócio: das sete mulheres que completaram a capacitação, seis completaram o plano de negócio e apresentaram o *Pitch* aos investidores no evento de 02 de outubro de 2021 (F1, F2, F3, F5, F6 e F7).
- Abertura de MEI: das seis mulheres que apresentaram o *Pitch* aos investidores, três empreenderam formalizando seus negócios, por meio de MEI (F2, F3, F7) e uma empreendeu informalmente (F5).

A aluna F6, a mais nova do grupo, apesar de não ter empreendido, melhorou sua empregabilidade e obteve seu primeiro emprego formal.

Os resultados finais dos sujeitos de estudo que integraram a pesquisa-ação podem ser percebidos no Quadro 9:

Quadro 9 – Resultados finais

Etapa	Número de Sujeitos de Pesquisa
Iniciaram o programa	8
Completaram a capacitação	7
Concluíram o plano de negócio	6
Empreenderam	4
Formalizaram seus negócios	3

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Além disso, das alunas participantes da pesquisa, três (F3, F5 e F7) ficaram entre os dez trabalhos selecionados para a banca final de avaliação do programa da entidade LA. Foram considerados os critérios de viabilidade, inovação, atratividade e impacto. A aluna F3 ficou no primeiro lugar e a aluna F7, em terceiro lugar, recebendo prêmio em dinheiro e mentorias dedicadas.

Após o término da fase de orientação e o início da fase de desenvolvimento, este pesquisador colheu depoimentos dos sujeitos de pesquisa e a transcrição de suas falas encontra-se a seguir:

[...] sou grata a Deus por ter colocado o NAS no meu caminho, porque foi através do NAS que tive a oportunidade de fazer este curso de empreendedorismo, que foi sempre meu sonho de fazer este curso, infelizmente eu não tinha condições de pagar... estou levando na minha bagagem um aprendizado enorme, aprendi muita coisa, e através deste curso, eu estou conseguindo montar meu negócio, que também era meu sonho (F1 02_10_21 0' 27").

[...] vocês nos deram a oportunidade de vencer barreiras enormes que estavam dentro de nós, e agora estamos prontas para decolar, eu vou continuar este voo, com todas as minhas forças, superando os meus desafios... gratidão por nos dar esta oportunidade, e nos mostrar que sonhar e concretizar os nossos planos, que antes eram tão vagos e tão distantes, agora é plenamente possível (F7 02_10_21 1' 36").

[...] um aprendizado que vou levar por toda a minha vida... gratidão por toda a motivação e por acreditar que eu e a minha empresa poderíamos ir além... foi muito importante terem nos guiado e iluminado nossas mentes e passos nestes meses de aprendizado... vocês contribuíram para o meu crescimento como pessoa e principalmente como empreendedora (F2 02_10_21 2' 30").

[...] meu nome é gratidão... esta iniciativa surgiu para mim como um instrumento de Deus para me resgatar do naufrágio que eu estava submetida... é um divisor de águas... divido minha vida antes e depois do programa, e eu vou levar para sempre isto... aprendi que não bastava só ser uma empreendedora guerreira, tinha que ser

perseverante... empreender hoje eu sei que é um ato de inovar, de coragem e prevalecer, de perseverante. De asfixia digital, eu estou surgindo agora diplomada (F5 02_10_21 3' 30'').

[...] para mim é uma experiência que vou levar para o resto da minha vida... vocês foram muito importantes para mim... simplesmente um divisor de águas na minha vida... é como se abrisse uma grande janela e me mostrasse a imensidão de possibilidades... através deste projeto, terei a possibilidade de melhorar a minha vida e a da minha família, fazendo o que eu amo e impactando a vida das pessoas de forma positiva, gratidão que vou carregar pelo resto da minha vida (F3 02_10_21 5' 02'').

[...] agradeço a todos que me deram esta oportunidade (F6 02_10_21 6' 01'').

Também foram realizadas as seguintes perguntas dirigidas:

- Qual a importância do curso de empreendedorismo ministrado?

Todos os sujeitos de pesquisa avaliaram que foi muito importante.

- Qual a importância do *Tablet* para seu aprendizado?

Cinco entenderam como sendo muito importante, e dois o viram somente como importante.

- Qual a importância das aulas de atualização digital (Excel, Mídias Sociais,...)?

Todos os sujeitos de pesquisa entenderam que foram muito importantes.

- Qual a importância da disponibilidade do laboratório de Informática da entidade social para assistir as aulas de empreendedorismo?

Cinco entenderam que foi muito importante e dois viram esse item como somente importante.

- Qual a importância dos seminários (mentorias em grupo) sobre: determinação, persistência, autoconhecimento e inovação?

Todos os sujeitos de pesquisa entenderam que foram muito importantes.

- Qual a importância das mentorias individuais para apoio na elaboração das atividades de planejamento, elaboração de apresentações e *Pitch* do negócio?

Seis entenderam que foram muito importantes e um avaliou somente como importantes.

- Qual a importância do programa para o planejamento do seu negócio?
Todos os sujeitos de pesquisa entenderam que foi muito importante.
- O que você acrescentaria ou mudaria nesta primeira fase do programa?

Respondente 1 – “Não acrescentaria nem mudaria nada.”

Respondente 2 – “Gostaria de algo para iniciantes (quando o negócio é ainda uma ideia). Como tirar este projeto do papel.”

Respondente 3 – “Que tudo foi de SUMA importância.”

Respondente 4 – “Eu acho mto importante continuar c o projeto, nos dando suporte, tirando as dúvidas do curso do AE, nos auxiliando c a parte de determinação, foco. O curso do AE nos trouxe informações e o NAS nos trouxe sabedoria, encantamento, e a visão real, de qto somos capazes e qto o nosso empreendimento consegue ir mto mais além.”

Respondente 5 – “Nada. Atende minhas expectativas. Obrigada por isto.”

Os resultados do levantamento mostraram aderência, boa aceitação e *feedback* positivo.

5. PROPOSTA DE ARTEFATO

No senso-comum, um artefato é algo criado pelo homem, com alguma finalidade prática. Cientificamente, artefatos são produtos de caráter artificial, como os obtidos em testes científicos, com concepção provocada por algum agente, normalmente humano. As organizações também podem ser caracterizadas como artefatos, pois são idealizadas por meio de intervenções de seus idealizadores e outros agentes de mudança, bem como por sistemas de ação criados e sustentados por seus *stakeholders* para combinar e coordenar ações e alcançar objetivos comuns (VAN AKEN e ROMME, 2009).

O entendimento dos obstáculos enfrentados pelos microempreendedores durante sua formação e a análise dos resultados das intervenções da pesquisa-ação configuraram a base prática de observação, que culminou com a criação da proposta de um artefato de formação de microempreendedores. Este se caracteriza como artefato no campo da melhoria, por prover uma solução nova para um problema existente (GREGOR e HEVNER, 2014). O artefato proposto tem objetivo de ser adequado a qualquer programa de educação empreendedora, seja ele público, privado ou misto, não se limitando às incubadoras.

O artefato criado a partir da pesquisa-ação foi denominado modelo PODER de formação de microempreendedores. Este modelo está subdividido em 5 fases: Preparação, Orientação, Desenvolvimento, Estabilização e Reavaliação, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Obstáculos observados x Fases do Artefato

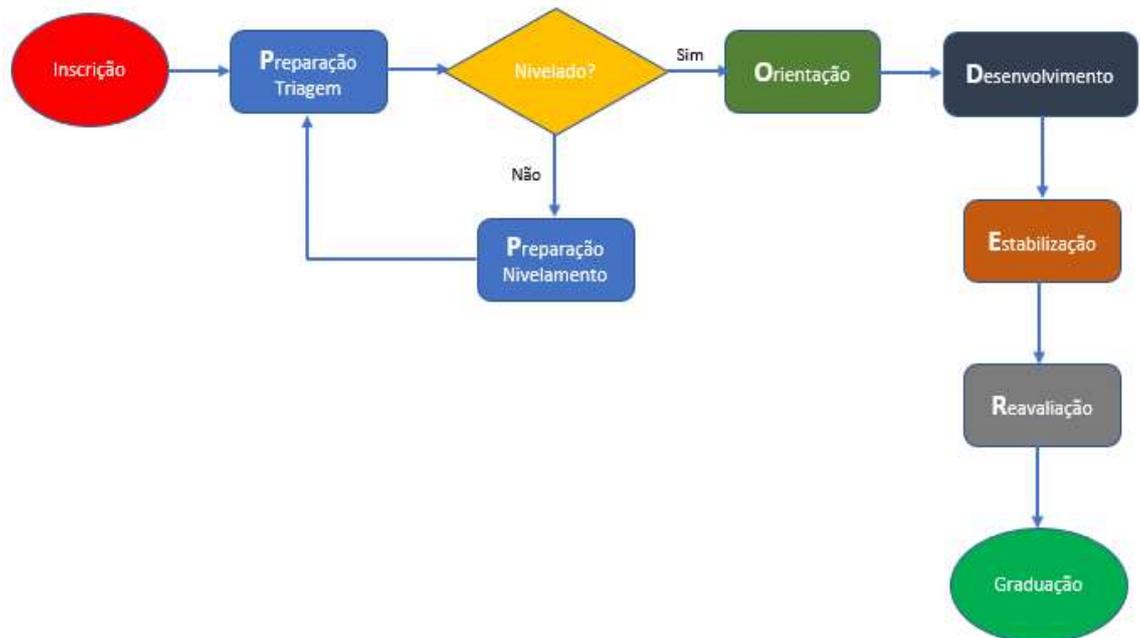
Problemas observados pelo pesquisador	Fases do Artefato
Falta de recursos de <i>hardware</i> para assistir as aulas	Preparação
Heterogeneidade do grupo de alunos	
Analfabetismo Digital	Orientação
Dificuldades na elaboração do Plano de Negócio	
Acesso a crédito	Desenvolvimento
Endividamento	
Definição de indicadores e acompanhamento da evolução dos negócios	Estabilização
Comparação do plano de negócio elaborado com os resultados alcançados	Reavaliação

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A sugestão de duração prevista para o ciclo completo do modelo PODER de formação de microempreendedores é de até 24 meses, entre a fase inicial e a conclusão do programa. Ele tem como meta ajudar a diminuir a evasão nos programas de capacitação e, como consequência, aumentar as chances de graduação dos microempreendedores, beneficiando os três personagens principais desse processo: agente financiador, incubadoras e microempreendedor.

A proposta de artefato obedece ao processo da Figura 7.

Figura 7 – Programa PODER de formação de microempreendedores



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Apesar de o artefato estar estruturado de forma a conduzir o empreendedor até o primeiro ano de existência do empreendimento, é importante ressaltar que o artefato PODER pode impactar positivamente os que decidem não empreender e interromper o processo de criação de uma empresa. O entendimento, durante as fases de preparação e orientação, de que o empreendedorismo não é a melhor solução para o aluno, configura-se como uma grande contribuição do PODER. Em paralelo a isso, as fases de preparação e orientação servem para a melhoria da empregabilidade das pessoas, gerando melhor poder aquisitivo e qualidade de vida.

A proposta de artefato apresentada carece de validação empírica e científica futura.

A seguir, descrevem-se as etapas do artefato proposto:

- **Preparação**

Composta por duas etapas:

- Triagem

Nesta fase, os candidatos ao programa de capacitação em empreendedorismo fornecerão informações sobre:

- Estágio do negócio: idealização, implantação ou em atividade;
- Disponibilidade de tempo para se dedicar ao curso;
- Disponibilidade de recursos de *hardware*, como computador, tablet e acesso à internet;
- Conhecimento básico de informática: Excel, Power Point, plataformas de reuniões *on-line* (Zoom, Google Meet, Teams), mídias digitais (Facebook, Instagram, Tik Tok), e-mail e armazenamento de arquivos em nuvem (Google Drive);
- Conhecimentos básicos de matemática e língua portuguesa.

○ Nivelamento

A partir da análise dos dados obtidos na etapa de Triagem, os candidatos selecionados seriam avaliados e, caso seja necessário, a incubadora deverá oferecer, de forma presencial ou *on-line*, programas específicos sobre:

- Matemática básica, Matemática financeira e Leitura & Interpretação de textos;
- Treinamento em Informática básica: Excel, plataformas de reuniões *on-line* (Zoom, Google Meet, Teams), mídias digitais (Facebook, Instagram, Tik Tok), e-mail e armazenamento de arquivos em nuvem (Google Drive);
- Mentoria de Idealização do negócio.

A duração desta fase pode variar, de acordo com o nível do aluno.

● **Orientação**

A partir do nivelamento dos candidatos, e garantidas as condições mínimas para o acompanhamento do curso em empreendedorismo, o candidato estaria apto a iniciar o treinamento. É importante que o conteúdo a ser ministrado esteja adaptado ao público-alvo e que as facilitadoras do programa tenham vivência em microempreendedorismo.

A fase de orientação, além da capacitação, prevê:

- Mentoria de apoio à realização das atividades de planejamento do negócio;
- Seminários sobre persistência, inovação, dedicação, otimismo, disposição ao trabalho, carisma, entre outros assuntos;
- Seminários motivacionais com microempreendedores de sucesso.

Os mentores precisam estar atentos às experiências pregressas e ao momento vivido pelos microempreendedores. O estabelecimento de metas muito desafiadoras pode comprometer a continuidade do processo. É preciso, primeiro, fortalecer a autoestima e autoconfiança do microempreendedor, antes de desafiá-lo. Nos casos em que os microempreendedores não se sentem confiantes para o desafio, muitas vezes, eles abandonam o programa, sem sequer informar as razões. Simplesmente desaparecem.

- **Desenvolvimento**

Encerrando-se o processo de Orientação, os alunos que atingissem o aproveitamento mínimo nesta fase, e manifestassem interesse em empreender, poderiam evoluir para a fase de Desenvolvimento do negócio.

As incubadoras seriam responsáveis por prover e orientar os alunos em duas dimensões:

- Apoio Financeiro
 - Captação de recursos;
 - Apoio na negociação para obtenção de recursos de mercado;
 - Assessoria na negociação da aquisição de ativos (investimentos);
 - Apoio na renegociação dos superendividados;

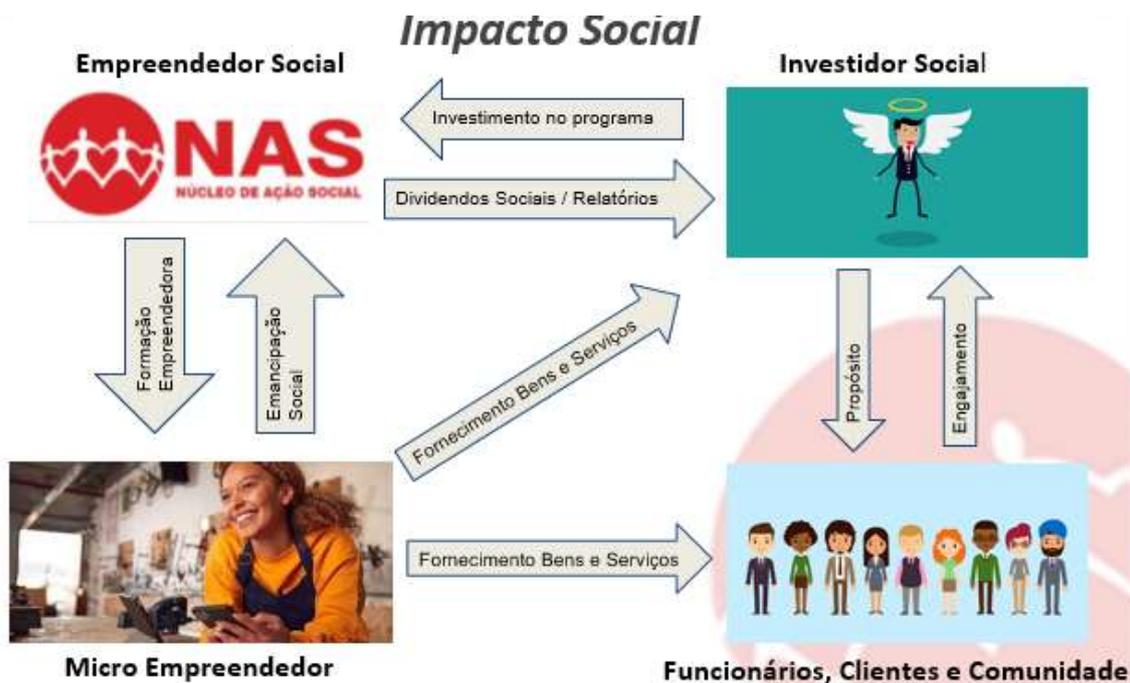
Apesar da utilização de recursos financeiros estar prevista somente para a fase de desenvolvimento e implantação do negócio, é importante que a captação ocorra antecipadamente, de modo que existam recursos disponíveis para a implantação do negócio imediatamente após a fase de Orientação. Nos casos em que, concluída a fase de orientação, o microempreendedor não possua capital semente disponível para iniciar a implantação, há risco de a iniciativa empreendedora ser substituída por um vínculo contratual de trabalho, dada a urgência de gerar recursos para subsistência. Também há risco de frustração pessoal e

descrença no programa, se o aluno percorrer todo o caminho até a captação de recursos e não obtiver financiamento para seu empreendimento.

É relevante ressaltar a importância de os potenciais microempreendedores participarem da busca do capital semente. Os recursos financeiros, quando obtidos sem a participação dos microempreendedores ou mesmo como investimento a fundo perdido, podem gerar uma zona de conforto a eles, de modo que, ao primeiro desafio, problema enfrentado ou oportunidade de emprego, os microempreendedores abandonam seus negócios, sem o compromisso com o capital investido.

No programa PODER, os apoiadores do projeto não são denominados doadores, mas investidores sociais. O objetivo dessa relação é que o microempreendedor considere que o recurso recebido seja um investimento social e, como tal, seja necessária a transparência do resultado no período de estabilização e o retorno social do investimento realizado. É previsto, também, que, nesta fase, que o investidor social pessoa jurídica possa utilizar as informações sobre o investimento social realizado, de forma a gerar engajamento de seus funcionários e contribuir com a imagem de sua empresa para os *stakeholders* da organização. A relação de fluxo de valor social dessa relação está demonstrada na Figura 8.

Figura 8 - fluxo de valor social elaborado pelo autor



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

- **Apoio Contábil e Jurídico**

- Assessoria na formalização do negócio;
- Assessoria na orientação de regularização de atividades informais correntes;
- Assessoria na obtenção de licenças e alvarás;
- Assessoria na elaboração de contratos diversos, como locação, cessão onerosa, trespasse, arrendamento, entre outros.

Muitas das facilidades implementadas pelo Estado como incentivo ao empreendedorismo não são usufruídas pelos microempreendedores iniciantes, muitas vezes, por desconhecimento. O apoio contábil e jurídico nessa fase permite que os microempreendedores se beneficiem desses incentivos e optem pelos caminhos mais estratégicos na fase de implantação do negócio, facilitando sua entrada no mercado e tornando-os mais competitivos no médio e longo prazo.

No ambiente do microempreendedorismo, é rara a necessidade de utilizar espaços compartilhados com as incubadoras. Normalmente, os negócios são realizados dentro da própria casa do microempreendedor, dada a necessidade de administrar as atividades domésticas conjuntamente com o negócio.

Durante a fase de Desenvolvimento, sugere-se trazer para as reuniões microempreendedores que tiveram sucesso, com histórias inspiradoras, e que passaram pelas angústias e incertezas do início da jornada empreendedora. Essa iniciativa tem o objetivo de aumentar a autoconfiança e a motivação dos alunos.

A fase de Desenvolvimento e Implantação tem duração prevista de dois meses.

- **Estabilização**

Nas fases de Desenvolvimento e Estabilização de microempreendedores, há sobreposição entre o fim de uma e o início de outra. Não existe uma inauguração formal do negócio que divide a linha de tempo das duas fases. Mesmo com o negócio na etapa de Desenvolvimento, o microempreendedor já começa realizar as primeiras vendas ou serviços. Essa característica, observada na pesquisa, sugere que o processo de mentoria, normalmente

planejado para a fase de Estabilização do negócio, deva iniciar-se na fase de Desenvolvimento, evitando que o microempreendedor inicie a operação cometendo alguns erros que tendem a comprometer o resultado futuro.

Durante essa fase, os mentores devem acompanhar a evolução do negócio em frequência adequada, para que eventuais necessidades de correções de rota possam ser rapidamente identificadas e implementadas.

As mentorias em grupo são recomendadas, por possibilitarem aos microempreendedores o aprendizado com as experiências positivas e negativas dos colegas, bem como o reconhecimento de que muitos dos problemas são comuns a todos. A mentoria de grupo fornece alguns atalhos aos microempreendedores.

A etapa de estabilização pode ser comparada com a figura do indivíduo que inicia uma travessia no mar. A fase de rebentação das ondas, que tenta devolver o nadador para a areia, é similar às turbulências iniciais do processo de abertura de um novo negócio. As dificuldades operacionais iniciais, a adaptação ao novo cenário e às incertezas são fatores importantes de insucesso. Por isso, a mentoria é fundamental nesse momento.

É importante ressaltar que, nessa fase, existe a possibilidade de eclodirem conflitos familiares. Daí a necessidade de o artefato proposto atuar na autoestima, autoconfiança, autonomia, empoderamento, capacitação e independência financeira da mulher empreendedora, pois, em sociedades patriarcais, isso aumenta a incidência de conflitos de relacionamento conjugal. Nesse contexto, mulheres empreendedoras possuem maior chance de sair de relacionamentos abusivos.

- **Reavaliação**

Essa última fase é responsável por tornar o negócio longo.

Não na figura de mentores, mas de consultores de negócios, as incubadoras devem assessorar os microempreendedores.

Esse período é importante para que o microempreendedor percorra um ano completo de operação, passando pelas sazonalidades de mercado e entendendo como deve agir em cada momento. Administração de caixa, estoque, campanhas de *marketing* e férias são normalmente afetados pela sazonalidade, e o microempreendedor precisa ajustar seu negócio a esses momentos.

Também há necessidade de eventuais correções do plano de negócio, que deve ser identificada pelos consultores. Utilizando-se novamente a analogia do nadador que adentra o mar, passa pela zona de rebentação e inicia sua travessia, é importante que o empreendedor, de tempos em tempos, erga a cabeça acima da água e compare sua rota com o objetivo desejado.

A prática da reavaliação do ponto onde se está, e daquele onde se quer chegar, é fundamental para o microempreendedor. As disponibilidades de recursos para retomar a rota, muitas vezes, são tão escassas, que um eventual desvio de rota faz com que o microempreendedor não tenha mais o fôlego suficiente para alcançar seus objetivos.

Com o suporte durante essa fase, as incubadoras também obtêm informações importantes sobre o mercado, contribuindo para seu *know-how* e para o desenvolvimento de novos incubados.

5.1 Discussão dos resultados à luz da teoria

Nesta pesquisa, percebeu-se que a educação formal, aliada à prática, colabora para a formação dos empreendedores, fato que corrobora a pesquisa de Neck e Greene (2011) nesse aspecto.

Os achados da pesquisa atual também mostraram que as experiências práticas e a possibilidade de os alunos testarem suas ideias trazem maior engajamento e empoderamento para eles. Esses achados estão alinhados com as pesquisas de Krakauer *et al* (2017), Politis (2005) e Lima *et al.* (2015).

Os microempreendedores possuem características diferentes entre si. Durante a pesquisa-ação, percebeu-se demandas distintas entre os sujeitos de pesquisa. As intervenções realizadas sob medida potencializaram os resultados, em consonância com a pesquisa de Vanevenhoven (2013), que sugere a adaptação da educação empreendedora às características pessoais dos alunos, bem como endossam o sistema adaptável criado por Honig (2004).

Durante a pesquisa-ação, percebeu-se que os sujeitos de pesquisa não reagiram satisfatoriamente à autonomia para que pesquisassem e digerissem sozinhos o conteúdo apresentado. Diferentemente dos achados de Winkel (2013), este pesquisador precisou digerir o conteúdo e entregá-lo de forma adaptada às necessidades dos microempreendedores. O perfil dos sujeitos de pesquisa e suas limitações podem ter sido a diferença entre os achados desta pesquisa e os de Winkel (2013).

O conseqüente desenvolvimento pessoal dos microempreendedores, com o aprimoramento do conhecimento digital, colaborou, concomitantemente, para promover a melhoria da empregabilidade dos sujeitos de pesquisa. A importância da ênfase no desenvolvimento pessoal do empreendedor é defendida nas pesquisas de Rae e Carswell (2000).

Na pesquisa-ação, a cada etapa, era realizada a avaliação da intervenção implementada. A prática reflexiva ao final de cada processo mostrou-se interessante como elemento motivador de conquista dos sujeitos de pesquisa. A avaliação positiva e o reconhecimento do progresso, ao fim de cada etapa, trouxeram elementos motivadores para novos desafios. A prática reflexiva ao final do processo de formação empreendedora é sugerida também nas pesquisas de Neck e Greene (2011).

Este pesquisador esteve acompanhando todo o processo de formação, umbilicalmente ligado aos sujeitos de pesquisa. Foram 96 horas de trabalho de campo. Na pesquisa-ação, é mandatória a atividade do pesquisador junto aos sujeitos de pesquisa. Esta postura confere aos microempreendedores maior confiança no pesquisador. Este fator foi fundamental para a obtenção de informações relevantes em cada espiral da pesquisa. Trilhar a caminhada junto com os alunos e fora dos escritórios dos professores é incentivado por Vanevenhoven (2013).

O presente trabalho, mais do que acompanhar a capacitação de alunos de empreendedorismo, expandiu suas fronteiras para as fases seguintes de desenvolvimento e estabilização dos negócios. A importância de observar e medir os resultados, não só dos alunos formados, mas do número de empreendedores estabilizados, está em linha com as sugestões da pesquisa de Rideout e Gray (2013).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de formação de microempreendedores é muito mais complexo do que um treinamento em empreendedorismo. As dificuldades que os microempreendedores de baixa renda e escolaridade enfrentam são anteriores ao que normalmente se oferece como treinamento em empreendedorismo. A disponibilização de uma planilha, quando o microempreendedor não conhece sequer o Excel, é ineficaz. Durante as 96 horas em que o pesquisador esteve em contato com os sujeitos de pesquisa, observaram-se aspectos que vão além dos pesquisados na revisão da literatura.

Além dos obstáculos observados pelo pesquisador, muitas outras coisas o marcaram: a mãe amamentando durante as aulas, a empreendedora ouvindo as aulas pelo viva-voz do celular, enquanto desenformava os pães que seriam vendidos no dia seguinte, a lâmpada incandescente de 40 watts em um soquete pendurado somente pelos fios, no ambiente escuro onde a microempreendedora assistia às aulas, a ausência corriqueira para conversar com a psicóloga da escola onde o filho estudava e a preponderância de mulheres no grupo.

O Quadro 3, sobre o comportamento categorizado dos empreendedores, e as observações durante a pesquisa-ação trazem algumas reflexões.

Os microempreendedores observados demonstraram baixa aceitação ao risco e ao desafio. Esse comportamento, na opinião do presente autor, não estava ligado ao perfil não empreendedor dos sujeitos de pesquisa, mas à falta de recursos para uma nova tentativa e à necessidade de preservar o sustento de suas famílias no dia seguinte.

Os sujeitos de pesquisa não demonstraram alta propensão à inovação de produtos e serviços. Na opinião deste autor, o espírito crítico que implanta mudanças e inicia algo novo não estava presente por conta do risco envolvido nesse tipo de iniciativa. Novamente: como inovar quando não se tem recursos para uma nova tentativa? Como inovar apostando seu único capital de giro? Um paralelo pode ser feito com grandes empresas que, ao primeiro sinal de dificuldades, cortam os orçamentos de pesquisa e inovação, se torna inevitável. Os microempreendedores pesquisados, em sua maioria, viviam em dificuldades.

Por outro lado, o presente autor observou que os microempreendedores tiveram atitudes inovadoras ao encontrar novas soluções operacionais para problemas do dia a dia. Desde como dar um “jeitinho” para deixar o filho confortável em algum lugar, a como pedir o cartão de crédito de um familiar emprestado para comprar matéria-prima para seu negócio, em vários momentos, o pesquisador percebeu a capacidade inovativa da mulher empreendedora, que se reinventa a cada dia.

Em determinado momento da pesquisa, observou-se a característica da baixa autoconfiança e falta de resiliência no grupo pesquisado. Nas reuniões semanais, durante o período de orientação, o pesquisador percebeu as inúmeras vezes que as alunas não conseguiram alcançar seus objetivos, mesmo os mais simples. Trata-se de barreiras que, para a maioria das pessoas, seriam imperceptíveis, mas, para os microempreendedores pesquisados, eram intransponíveis. Manter-se autoconfiante e resiliente, em uma situação de insucessos diários e constantes, é um desafio para todos os empreendedores.

A conclusão deste estudo é a de que muitos microempreendedores precisam de muito mais do que um treinamento em empreendedorismo. É necessário apoiá-los em todas as fases de sua formação. O artefato PODER proposto reúne as experiências obtidas na pesquisa-ação e na revisão da literatura.

Com a finalização deste estudo, percebe-se que, respondendo à questão de pesquisa apresentada no capítulo introdutório, sobre como auxiliar os microempreendedores e as instituições de fomento ao empreendedorismo a se preparar para abrir e gerir seus negócios, a proposta de artefato PODER (OG), criada a partir do diagnóstico dos obstáculos enfrentados pelos microempreendedores (OE1), do planejamento e implantação de ações visando facilitar a superação desses obstáculos (OE2) e a métrica favorável das intervenções realizadas (OE3), configura a resposta do presente autor à questão de pesquisa.

Acredita-se, ainda, que o modelo de formação de microempreendedores PODER, pelos resultados alcançados na pesquisa-ação, além de ser um modelo de formação de microempreendedores que melhora a eficiência na geração de renda, por meio do empreendedorismo, também beneficia os que decidem não empreender. As fases de preparação e orientação auxiliam na empregabilidade, contribuindo, assim, para a melhoria

da geração de renda e da qualidade de vida dos que decidem por não se tornarem empreendedores. Importante seria, durante a validação científica do artefato, que as métricas utilizadas fossem ampliadas, a fim de medir a transformação também nos que não empreenderam.

Como em todo trabalho acadêmico, esta pesquisa possui limitações metodológicas e operacionais: (i) trata-se de um estudo qualitativo, não generalizável; (ii) o artefato proposto é um protótipo inicial, carecendo de validação futura; (iii) a amostra de sete empreendedoras é um número pequeno, o que pode ter trazido viés; (iv) a pesquisa foi realizada com limitação de abrangência geográfica.

Dessa forma, tem-se como sugestão de estudos futuros: (i) validar o artefato com especialistas; (ii) realizar a validação científica do artefato; (iii) aplicar artefato em outras instituições que fomentam o empreendedorismo; (iv) pesquisar as causas da concentração de gênero feminino dos microempreendedores e (v) pesquisar se existe correlação positiva das mulheres que decidem empreender deixarem relacionamentos abusivos.

O pesquisador encerra este trabalho mudando seu conceito de empreendedor de sucesso. Para este pesquisador, sucesso em empreendedorismo é conseguir sobreviver como microempreendedor no Brasil. É conseguir formalizar-se, pagar seus impostos, fornecedores, funcionários, atender as leis vigentes, sobrevivendo em um dos ambientes mais hostis ao empreendedorismo no mundo. Isso reconfigura a imagem de empreendedor de sucesso para o pesquisador.

REFERÊNCIAS

ANGULO, R. N.; LAGARDA, A. M.; BARCELÓ, J. G. A.; ANAYA, Y. Z. F. Microemprendimientos como instrumento de combate a la pobreza: una evaluación social para el caso mexicano. **Innovar**, v. 27, n.64, p.63-74, 2017.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Impactos do Modelo Cerne**. Disponível em: <<https://informativo.anprotec.org.br/estudo-impactos-cerne>>. Acesso em: 19 ago. 2021.

BAGGEN, Y.; LANS, T. GULIKERS, J. Making entrepreneurship education available to all: Design principles for educational programs stimulating an entrepreneurial mindset. **Entrepreneurship Education and Pedagogy**, v. 5, n. 3, p. 347-374, 2022.

BANERJEE, S. B.; JACKSON, L. Microfinance and the business of poverty reduction: Critical perspectives from rural Bangladesh. **Human Relations**, Londres, v. 70 n. 1, p. 63-91, 2017.

BERNER, E., GOMEZ, G., KNORRINGA, P. Helping a Large Number of People Become a Little Less Poor: The Logic of Survival Entrepreneurs. **The European Journal of Development Research**. v.24 p.382-396, 2012.

BHUIYANA, M., F.; IVLEVSB, A. Micro-entrepreneurship and subjective well-being: Evidence from rural Bangladesh. **Journal of Business Venturing** v.34, p.625-645, 2019.

BOLSA EMPREENDEDOR, Disponível em: <<https://www.bolsadopovo.sp.gov.br/BolsaEmpreendedor/index>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BRASIL (2011). Lei complementar Nº 139, DE NOVEMBRO DE 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm> Acesso em: 24 out. 2022.

CHATTERJEE, S.; GUPTA, S. D.; UPADHYAY, P. Empowering women and stimulating development at bottom of pyramid through micro-entrepreneurship. **Management Decision** v.56, n.1, p. 160-174, 2018.

CODA, R.; KRAKAUER, P. V. C.; BERNIE, D. F. Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 152-163, 2018.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRUZ, G.; PRATES, C.; ESTEVES, P. S. The Incubation Process and the Strengthening of the Firm: a Study in Brazilian Companies. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v.8, n. 3, p. 70-82, 2013.

DE SORDI, J. O. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**, São Paulo: Saraiva, 2017.

DIAMOND, A. M. The epistemology of entrepreneurship. **Experts and Epistemic Monopolies**. Emerald Group Publishing Limited, 2012.

EGZIABHER, T. G.; AYENEW, M. Micro and Small Enterprises as Vehicles for Poverty Reduction, Employment Creation and Business Development: The Ethiopian Experience. In: FORUM FOR SOCIAL STUDIES (FSS), **Research Report** n. 6, 2010, Addis Ababa.

Empreender 360 - Jornada do Microempreendedor de Comunidade, 2019. Disponível em: <<https://empreender360.org.br/wp-content/uploads/2020/06/Jornada-do-Microempreendedor.pdf>>. Acesso em 15 jul. 2021.

GEM Global Entrepreneur Monitor, 2020/2021 Global Report. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

Governo Brasileiro – Governo Digital – Mapa de Empresas. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em 15 jul. 2021.

GREGOR, S.; HEVNER, A. The Knowledge Innovation Matrix (KIM): A clarifying lens for innovation. **Informing Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline**, v.17, p.217-239, 2014.

HEVNER, A.R. *et al.* Design science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v.28, n.1, p.75-105, Mar. 2004.

HASHIMOTO, M.; DE CASTRO KRAKAUER, P. V.; CARDOSO, A. M. Inovações nas técnicas pedagógicas para a formação de empreendedores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 4, p. 17-38, 2018.

HONIG, B. Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. **Academy of Management Learning and Education**, v. 3, n. 3, p. 258–273, 2004.

HUSSAIN, J.; MAHMOOD, S.; SCOTT, J. Gender, Microcredit and Poverty Alleviation in a Developing Country: The case of Women Entrepreneurs in Pakistan. **Journal of International Development**, v.31, n.3, p. 247-270, 2019.

IBGE PNAD Contínua - Mapa de Empresas do Ministério da Economia. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=destaques>>. Acesso em: 10 out. 2021.

JARDIM, J.; BÁRTOLO, A.; PINHO, A. Towards a global entrepreneurial culture: A systematic review of the effectiveness of entrepreneurship education programs. **Education Sciences**, v. 11, n. 8, p. 398, 2021.

KATZ, J. A. The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, p. 283-300, 2003.

KHANAM, D.; MOHIUDDIN, M.; HOQUE, A.; WEBER, O. Financing micro-entrepreneurs for poverty alleviation: a performance analysis of microfinance services offered by BRAC, ASA, and Proshika from Bangladesh. **Journal of Global Entrepreneurship Research**. v. 8, n. 27 p.1-17, 2018.

KRAKAUER, P. V. C.; SERRA, F. A. R.; ALMEIDA, M. I. R. Using experiential learning to teach entrepreneurship: a study with Brazilian undergraduate students. **International Journal of Educational Management**, v. 31, n. 7, p. 986-999, 2017.

KRAKAUER, P. V. de C.; SANTOS, S. A. dos; ALMEIDA, M. I. R. The Experiential Learning Theory in Entrepreneurship Education: An exploratory Study. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 101-127, 2016.

KUHNE, G.; QUIGLEY, A. Understanding and Using Action Research in Practice Settings. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 73, 23–40, 1997.

LEWIN, K. Action research and minority problems. **Journal of Social Issues**, n. 2, p. 34-36, 1946.

LIMA, E.; LOPES, R. M.; NASSIF, V.; SILVA, D. Opportunities to improve entrepreneurship education: Contributions considering Brazilian challenges. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 1033-1051, 2015.

MARTÍNEZ, A., C.; PUENTES, E.; TAGLE, J., R. The Effects of Micro-entrepreneurship Programs on Labor Market Performance: Experimental Evidence from Chile. **American Economic Journal: Applied Economics**. v.10, n.2. p.101-124, 2018.

MENSAH, S.N.A.; Benedict, E. Entrepreneurship training and poverty alleviation, **African Journal of Economic and Management Studies**, v.1, n.2, p.138 – 163, 2010.

MORADI, M.; IMANIPOUR, N.; ARASTI, Z.; MOHAMMADKAZEMI, R. Poverty and entrepreneurship: a systematic review of poverty-related issues discussed in entrepreneurship literature. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development**, v.16, n.2, p. 125, 2020.

NECK, H. M.; GREENE P. G. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers **Journal of Small Business Management**, v. 49(1), p. 55–70, 2011.

NICOLOPOULOU, K.; KARATAS, M.; VAS, C.; NOUMAN, M. An incubation perspective on social innovation: the London Hub – a social incubator. **R&D Management**, v. 43, p. 3, 2017.

NIJSSEN, E. J.; VAN DER BORGH, M. Beyond the water cooler: using socialization to understand use and impact of networking services on collaboration in a business incubator. **R&D Management**, v. 47, n. 3, p. 443-457, 2017.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 4, p. 399-424, 2005.

QUIJANO, S. E. Q.; GARCIA, S. B. Las dimensiones de capital social entre emprendedores incubados. **Sotavento MBA**, n. 26, p. 34-41, 2015.

RAE, D.; CARSWELL, M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education + Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

RAMACCIOTTI, B. L.; CALGARO, G. A. Construção do conceito de minorias e o debate teórico no campo do Direito. **Sequência** (Florianópolis), v. 42, 2022.

RATTEN, V.; USMANIJ, P. Entrepreneurship education: Time for a change in research direction? **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 1, p. 100367, 2021.

RIDEOUT, E. C.; GRAY, D. O. Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education. **Journal of small business management**, v. 51, n. 3, p. 329-351, 2013.

ROMME, A. G.; ENDENBURG, G. Construction principles and design rules in the case of circular design. **Organization Science**, v.17, n.2, p.287-297, 2006.

SI, S.; AHLSTROM, D.; WEI, J.; CULLEN, J. Business, Entrepreneurship and Innovation Toward Poverty Reduction. **Entrepreneurship & Regional Development** v.32, n.1-2, p. 1-20, 2019.

SENTANA, E.; GONZALEZ, R.; GASCO, J.; LLOPIS, J. New strategies to measure and strengthen the social role of business incubators: their application to a Spanish region. **European Journal of International Management**, v. 12, n. 5-6, p. 536-553, 2018.

SMITH B., R.; KNAPP, J. R.; CANNATELLI, B., L. Entrepreneurship at the Base of the Pyramid: The Moderating Role of Person-Facilitator Fit and Poverty Alleviation. **Journal of Social Entrepreneurship**. DOI: 10.1080/19420676.2020.1779789, 2020.

SUTTER, C.; BRUTON, G., D.; CHEN, J. Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. **Journal of Business Venturing** v.34, p.197–214, 2019.

TRIPP, D. Action research: a methodological introduction. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

VAN AKEN, J.; ROMME, G. Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. **Organization Management Journal**, v.6, n.1, p.2-12, Spring 2009.

VANEVENHOVEN, J. Advances and challenges in entrepreneurship education. **Journal of small business management**, v. 51, n. 3, p. 466-470, 2013.

WIERINGA, R.; MORALI, A. Technical Action Research as a Validation Method in Information Systems Design Science. In: Peffers K., Rothenberger M., Kuechler B. (eds) Design Science Research in Information Systems. Advances in Theory and Practice. DESRIST, 2012. Lecture Notes in Computer Science, vol 7286. Springer, Berlin, Heidelberg.

WINKEL, D. The Changing Face of Entrepreneurship Education. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 3, p. 313-314, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Teste de Correlação Linear de Pearson da associação entre variáveis Desemprego % IBGE PNAD Contínua e Empresas Individuais abertas entre 2012 a 2021 realizado pelo *software* Biostat.

APÊNDICE B – Modelo TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

APÊNDICE C – Carta de Autorização para pesquisa Entidade Assistencial NAS

APÊNDICE D – Protocolo de Pesquisa Observação Participante

APÊNDICE E – Plano de Negócio Microempreendedor

APÊNDICE F - Planilha Cálculo Custos Compartilhados - Carro

APÊNDICE G - Planilha de Custos Variáveis - Microempreendedor

APÊNDICE H – Convite Conclusão Fase Capacitação

APÊNDICE I – Indicadores F7

APÊNDICE A

TESTE DE CORRELAÇÃO LINEAR DE PEARSON DA ASSOCIAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS DESEMPREGO % IBGE CONTÍNUA E EMPRESAS INDIVIDUAIS ABERTAS ENTRE 2012 E 2021 REALIZADO PELO SOFTWARE BIOSTAT

- 1 - Ano	- 2 - Desemprego %	- 3 - EI Abertas
2021	14.37	3502679
2020	13.49	2830057
2019	11.86	2698051
2018	12.24	2219561
2017	12.73	1897220
2016	11.52	1691759
2015	8.51	1651086
2014	6.82	1519768
2013	7.13	1464426
2012	7.30	1265579

	Colunas 2 e 3
n (pares) =	10
r (Pearson) =	0.8381
IC 95% =	0.44 a 0.96
IC 99% =	0.24 a 0.98
R2 =	0.7024
t =	4.3453
GL =	8
(p) =	0.0025
Poder 0.05 =	0.9417
Poder 0.01 =	0.8127

APÊNDICE B

MODELO TCLE – TERMO DE CONCENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: *"Modelo de Formação de Microempreendedoras"*

Nome do Pesquisador: *Waldir Vianna Junior*

Nome da Orientadora: *Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro ~~Correia~~*

Instituição vinculada: *UNIFACCAMP Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista*

Endereço: *Rua Guatemala, 167 – Jardim América – Campo Limpo Paulista - SP*

Natureza da pesquisa: *A Sra. está sendo convidada a participar desta pesquisa que tem como finalidade desenvolver um Modelo de Formação de Microempreendedoras.*

Participantes da pesquisa: *8 alunos participantes do programa NMS Empreendedor I.*

Envolvimento na pesquisa: *ao participar deste estudo, A Sra. permitirá que o pesquisador Waldir Vianna Junior utilize as experiências e informações colhidas durante o programa NMS Empreendedor I. A Sra. tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a Sra. Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto e, se necessário, através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.*

Sobre as entrevistas: *As informações serão colhidas através da observação em reuniões on-line, durante mentorias, seminários e reuniões de acompanhamento.*

Riscos e desconforto: *a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos critérios de ética da World Association for Public Opinion Research. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos a sua dignidade.*

Confidencialidade: *todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e a orientadora terão conhecimento dos dados os quais serão mantidos de forma anônima.*

Benefícios: *ao participar desta pesquisa, a Sra. estará contribuindo para que este estudo traga informações importantes sobre a formação de Microempreendedoras, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa auxiliar potenciais novas pessoas a empreenderem, membros da Comunidade, Instituições assistenciais com foco na promoção do empreendedorismo social, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

Pagamento: *A Sra. não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.*

APÊNDICE B

MODELO TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (CONT.)



Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, preencha, por favor, os itens que se seguem:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG n.º _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo sobre a Formação de Microempreendedores como sujeito. Foi devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Waldir Vianna Junior sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/treinamento.

Local e data: Campinas 4 de novembro de 2021

Assinatura do sujeito ou responsável: _____

Assinatura do Pesquisador: _____

Assinatura do Orientador: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar:

Testemunhas (não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome: _____ Assinatura: _____

Nome: _____ Assinatura: _____

APÊNDICE B**MODELO TCLE – TERMO DE CONCENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (CONT.)**

Observações complementares:

TELEFONES

Pesquisador: Waldir Visanna Junior (11) 9 9994 5127
Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer
Instituição: UNIFACCAMP
Nome e telefone de um membro da Coordenação do Comitê de Ética em Pesquisa: Tatiane Cristina Esteves (11) 4812 9400

APÊNDICE C

CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ENTIDADE ASSISTENCIAL NAS

CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Antônio João Moreno, na figura de Presidente do NAS - Núcleo de Ação Social, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa sobre o processo de **FORMAÇÃO DE MICROEMPREENDEDORES**, sob responsabilidade do pesquisador e voluntário NAS, Waldir Vianna Junior, a ser realizada no Centro Universitário Campo Limpo Paulista, sob orientação da Profa. Dra. Patricia Viveiros de Castro Krakauer. Para isto, será disponibilizado ao pesquisador o banco de dados do programa NAS Empreendedor I e autorizado o acesso aos inscritos no mesmo. Também autorizo o uso do nome do programa NAS Empreendedor I, resguardando os preceitos éticos que norteiam a pesquisa.

Campinas, 27 de outubro de 2021.



Antônio João Moreno
Presidente NAS – Núcleo de Ação Social

APÊNDICE D**PROTOCOLO DE PESQUISA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

Barreiras	Sujeito de Pesquisa	Data	Tempo da gravação	Unidade de Contexto
Heterogeneidade do grupo de alunos				
Falta de recursos de <i>hardware</i> para assistir as aulas				
Analfabetismo digital				
Dificuldades na elaboração do Plano de Negócio				
Endividamento				
Acesso a crédito				

APÊNDICE E

PLANO DE NEGÓCIO MICROEMPREENDEDOR

- 1. Autoconhecimento e Ideação**
 - a. Objetivos pessoais e profissionais
 - b. DISC
 - c. SWOT
 - d. Plano de desenvolvimento
 - e. Curtigrama
 - f. Funil de Ideias
 - g. Comentaria
 - h. Mapa de empatia

- 2. Público, Nicho e Mercados**
 - a. Análise da concorrência

- 3. Inovação**
 - a. Validação Externa da ideia
 - b. Canvas do negócio
 - c. Produto mínimo viável MVP

- 4. Planejamento e Gestão do Tempo**
 - a. Agenda semanal

- 5. Vendas**
 - a. Cadastro de Clientes e *Follow up*
 - b. Controle de Vendas
 - c. Funil de Vendas
 - d. Meta de Vendas

- 6. Marketing**
 - a. 4 P's d Marketing
 - b. Mídias Sociais

- 7. Finanças**
 - a. Controle de Despesas Pessoais
 - b. Custos Varáveis
 - c. Precificação de Produtos
 - d. Despesas Fixas e Despesas Variáveis
 - e. Capital de Giro
 - f. Fluxo de Caixa
 - g. Investimentos
 - h. Retorno de Investimento

- 8. *Storytelling & Pitch***

APÊNDICE F

PLANILHA CÁLCULO CUSTOS COMPARTILHADOS – CARRO

1. Listar todos os custos;
2. Separá-los em fixos e variáveis;
3. Preencher as células em amarelo;
4. Valor do custo por quilômetro em verde.

Custos Variáveis			
	R\$	Km	R\$/Km
Gasolina	5	10	0,5
4 Pneus	1000	40000	0,025
Óleo	120	10000	0,012
Multas			
Total Custo Variável R\$	0,537		

Custos Fixos			
	Valor R\$/ano	Km/Ano	R\$/Km
IPVA	500	20000	0,025
Licenciamento	200	20000	0,01
Seguro	1000	20000	0,05
¹ Depreciação	1365	20000	0,06825
Outras manutenções	500	20000	0,025
Total Custo Fixo R\$	0,17825		

¹Cálculo Depreciação	
Valor de aquisição do Bem (Carro) R\$	26179
Vida útil estimada (anos)	5
Valor Residual após depreciação	19354
R\$/ano	1365
Utilização por ano (Km)	20000

Custo Total R\$/Km 0,715

APÊNDICE H

CONVITE CONCLUSÃO FASE CAPACITAÇÃO

Programa NAS EMPREENDEDOR I

Evento conclusão fase Capacitação

Data- 03 de Outubro de 2021

Horário: 9:00 ~~hs~~ às 12:00 ~~hs~~

Evento Híbrido

Presencial: Nas - Núcleo de Ação Social, Rua Nossa Senhora da Assunção, 1151 - Chácara de Recreio Barão, Campinas - SP

~~On Line: meet.google.com/cxubwvqksta~~

Programação:

09:00 hs	Abertura de sala
09:15 hs	Bom dia
09:20 hs	João Marcelo - Presidente NAS
09:27 hs	Terezinha - Fundadora NAS
09:34 hs	Bermeia Pacheco - Vice Presidente NAS
09:41 hs	Representante das alunas
09:48 hs	Representante das Mentoras
09:55 hs	Representante Conselho do Programa
10:00 hs	Representante Investidores
10:10 hs	Círculo Aranha Duarte
10:30 hs	Perguntas Aranha Duarte
10:40 hs	Intervalo (10 minutos)
10:50 hs	hs Ana Maria
10:55 hs	Perguntas Ana Maria
11:00 hs	hs Fernanda hs
11:05 hs	Perguntas Fernanda hs
11:15 hs	hs Maria Zilda
11:30 hs	Perguntas Maria Zilda
11:35 hs	hs Liliane Lima
11:30 hs	Perguntas Liliane Lima
11:35 hs	hs Nathália Letícia
11:40 hs	Perguntas Nathália Letícia
11:45 hs	hs Rosilene
11:50 hs	Perguntas Rosilene
11:55 hs	Encerramento



APÊNDICE I

INDICADORES F7

	Produtos vendidos		Receita			Novos Clientes		Custo entrega %	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Preço Médio	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
out-2021	1,000		R\$ 1,500,00			8		6,40%	
nov-2021	1,234		R\$ 1,851,66			8		6,40%	
dez-2021	1,475		R\$ 2,213,25			8		6,40%	
jan-2022	1,717		R\$ 2,574,83			8		6,40%	
fev-2022	1,958		R\$ 2,936,42			8		6,40%	
mar-2022	2,199		R\$ 3,298,01			8		6,40%	
abr-2022	2,440		R\$ 3,659,60			8		6,40%	
mai-2022	2,681		R\$ 4,021,19			8		6,40%	
jun-2022	2,922		R\$ 4,382,78			8		6,40%	
jul-2022	3,163		R\$ 4,744,37			8		6,40%	
ago-2022	3,404		R\$ 5,105,96			8		6,40%	
set-2022	3,645		R\$ 5,467,55			8		6,40%	

ANEXOS

ANEXO A – Mapa de empresas do ministério da Economia com dados das Empresas Individuais abertas de janeiro a setembro de 2021

ANEXO B – Mapa de empresas do ministério da Economia com dados das Empresas Individuais abertas em 2018

ANEXO A

MAPA DE EMPRESAS DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA COM DADOS DAS
EMPRESAS INDIVIDUAIS ABERTAS DE JANEIRO A SETEMBRO DE 2021

ANEXO B

MAPA DE EMPRESAS DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA COM DADOS DAS
EMPRESAS INDIVIDUAIS ABERTAS EM 2018

Mapa de Empresas - Visão Geral

Ano 2018	Total de Empresas Ativas 11.959.354	Total Matrizes Ativas 11.871.873	Total de Filiais Ativas 87.481
Mês (Tudo)	Total de Empresas Abertas em 2018 2.219.561	Total de Matrizes Abertas em 2018 2.208.496	Total de Filiais Abertas em 2018 11.065
UF (Tudo)	Total de Empresas Extintas em 2018 2.166.123	Total de Matrizes Extintas em 2018 2.156.707	Total de Filiais Extintas em 2018 9.416
Município (Tudo)			
Natureza Jurídica Empresário Individual			