



Shutterstock.com

EVIDÊNCIAS SOBRE POLÍTICAS DE MERCADO DE  
TRABALHO E IMPLICAÇÕES PARA O BRASIL:

## **TREINAMENTO AO EMPREENDEDORISMO**



Shutterstock.com

## JOI BRASIL

# EVIDÊNCIAS SOBRE POLÍTICAS DE MERCADO DE TRABALHO E IMPLICAÇÕES PARA O BRASIL: TREINAMENTO AO EMPREENDEDORISMO

Autores: **André Mancha**, JOI Brasil. **Filipe Cavalcanti**, JOI Brasil. **Laísa Rachter**, BID.  
**Livia Gouvêa**, BID. **Luiz Felipe Fontes**, JOI Brasil. Apoio técnico: **Edivaldo Constantino**,  
JOI Brasil. **Kelly Miranda**, BID.

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo pode criar e desenvolver negócios que proporcionam emprego e renda não só para os próprios empreendedores e empreendedoras, mas também para outras pessoas. Além disso, ele estimula mudanças no mercado através da realocação de recursos para satisfazer as demandas em expansão, o que contribui para a inovação e o crescimento econômico ([GEM, 2022](#)).

No entanto, vários fatores podem representar obstáculos ao sucesso empresarial, como a escassez de infraestrutura pública, o baixo desenvolvimento do mercado financeiro, a falta de mão de obra qualificada, dificuldades no acesso à informação e a estrutura de concorrência ([Anos-Casero and Udomsaph, 2009](#), [Jensen and Miller, 2018](#))<sup>1</sup>. Uma barreira particularmente importante é a baixa adoção de práticas de gestão eficientes, que podem restringir o desempenho dos negócios em termos de vendas, lucros e produtividade ([McKenzie and Woodruff, 2015](#), [Bloom and Van Reenen, 2007](#)).

Essa barreira tende a ser particularmente relevante no contexto brasileiro. As evidências indicam que a proporção de empresas com gestão ineficiente no Brasil é muito maior do que nos Estados Unidos e em outros países de alta renda ([Bloom, 2010](#)). Além disso, empreendedores e empreendedoras no país também tendem a superestimar suas próprias capacidades de gestão empresarial numa comparação com outros países ([Cirera and Maloney, 2017](#)).

Diante deste cenário, o treinamento ao empreendedorismo surge como uma ferramenta

para superar esses obstáculos ao crescimento, capacitando empresários e empresárias com as competências e conhecimentos necessários para uma gestão de negócios eficaz. Esse tipo de formação pode contemplar temas como planejamento estratégico, gestão financeira, marketing, liderança, inovação e soft skills essenciais ao desempenho e sustentabilidade das empresas no mercado.

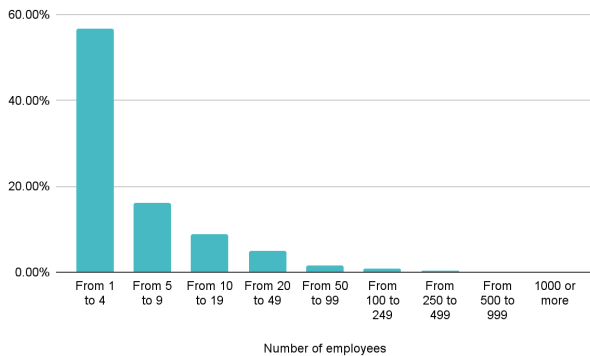
A formação empresarial pode ser especialmente importante para as micro, pequenas e médias empresas (MPME), que geralmente têm uma produtividade mais baixa do que as grandes empresas e enfrentam maiores restrições em sua capacidade de gestão ([OECD, 2021](#), [Hsieh and Klenow, 2014](#)).

As MPMEs desempenham um papel fundamental na geração de empregos em países de baixa e média renda, especialmente na América Latina e no Caribe (ALC) ([ILO, 2019](#)). No Brasil, empresas com até quatro pessoas representavam 56,7% do total de empresas com pelo menos uma contratação de pessoal ativa no país em 2021, conforme mostra a Figura 1. Além disso, aproximadamente 13,2 milhões de pessoas trabalhavam como microempreendedoras individuais (MEIs) naquele mesmo ano, representando 69,7% do total de empresas e correspondendo a 19,2% do total de pessoas formalmente empregadas no país ([IBGE, 2023](#)).

---

<sup>1</sup> Para saber mais sobre o papel do mercado de crédito, consulte a publicação Evidências sobre políticas do mercado de trabalho e implicações para o Brasil: Microcrédito.

**Figura 1** - Proporção de empresas com pelo menos uma contratação de pessoal por porte de estabelecimento



**Fonte:** RAIS 2021. Não considera empresas sem empregados (RAIS Negativa).

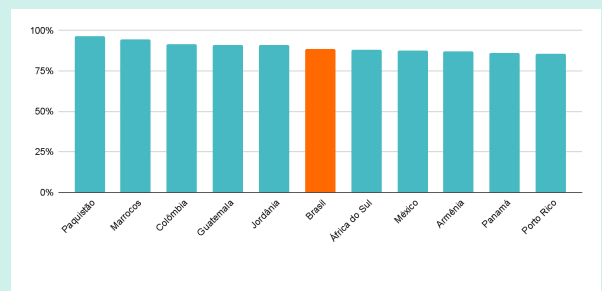
No entanto, embora os programas de treinamento ao empreendedorismo tenham em muitos casos conseguido melhorar as práticas de gestão, avaliações de impacto concluíram que essas práticas nem sempre resultaram em maiores vendas e lucros ou mesmo em criação de emprego ([J-PAL, 2023](#)). Portanto, esta publicação investigará quais características estão associadas ao sucesso dos programas de treinamento empresarial mais promissores. A maioria dos programas incluídos concentra-se em médias e pequenas empresas, devido a sua importância no Brasil. Esta publicação complementa trabalhos anteriores lançados pelo J-PAL e pelo BID, incluindo [J-PAL \(2023\)](#), [IDB \(2021\)](#), e [IDB \(2023\)](#).

### IMPULSIONADORES DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é frequentemente retratado como um catalisador da inovação e do desenvolvimento econômico. No entanto, as elevadas taxas de empreendedorismo nos países de baixa renda também podem ser motivadas pela necessidade de subsistência quando o emprego assalariado não está disponível.

Em pesquisa realizada entre quem iniciou ou administrou um novo negócio no Brasil em 2019, cerca de 89% das pessoas afirmaram que sua motivação para operar um novo negócio era a necessidade de se manterem financeiramente devido à escassez de empregos. Isso representa o sexto maior percentual entre os países onde a pesquisa foi realizada, ficando à frente de países de alta renda, como Estados Unidos e Alemanha, e até mesmo de países da ALC, como Chile, Equador, Panamá e México ([GEM, 2022](#)).

**Figura 2** - Concordância com a motivação “ganhar a vida porque o emprego é escasso” para abertura de um novo negócio (% de empreendedores iniciantes)



**Fonte:** GEM Adult Population Survey 2019.

Além disso, as empresas por vezes utilizam o empreendedorismo como forma de contornar a legislação laboral e fiscal, reduzindo os benefícios oferecidos a seu pessoal num fenômeno conhecido como pejetização ([IPEA, 2017](#), [Alvarez, 2023](#)).

Portanto, é crucial considerar a realidade socioeconômica que impulsiona a maioria dos empreendedores e empreendedoras ao desenhar estratégias para promover o empreendedorismo, especialmente em contextos onde a escassez de empregos é um desafio significativo.

## RECURSOS PROMISSORES DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO EM EMPREENDEDORISMO

Nesta seção abordamos características promissoras encontradas em avaliações aleatorizadas de programas de treinamento ao empreendedorismo realizados em todo o mundo.



### Adaptando os currículos às necessidades dos participantes

---

Os impactos dos programas de treinamento ao empreendedorismo podem variar de acordo com a aderência dos currículos às necessidades dos estudantes. Na **África do Sul**, uma pesquisa avaliou o impacto de duas intervenções entre proprietários e proprietárias de pequenas empresas: uma focada na formação em marketing e outra na formação de competências financeiras. Ambas as intervenções melhoraram a rentabilidade das empresas. No entanto, empreendedores e empreendedoras menos experientes beneficiaram mais da formação em marketing com estratégias destinadas a expandir as vendas, aumentar os investimentos em inventários e matéria prima e aumentar a sua força de trabalho. Em contraste, quem já era estabelecido se beneficiou mais das competências de contabilidade ensinadas na formação financeira ([Anderson et al., 2018](#)).



### Simplificando o conteúdo ensinado

---

Os currículos dos cursos de treinamento ao empreendedorismo podem ser muito amplos ou ainda repletos de conteúdos pouco relevantes para quem empreende. Por isso, simplificar os

currículos – ensinando princípios práticos ou fornecendo as informações mais importantes por meio de mensagens virtuais, por exemplo – pode ajudar estudantes a absorver melhor o conteúdo do curso ([Drexler et al., 2014](#)). Em parceria com instituições de microcrédito na **Índia e Filipinas**, uma equipe de pesquisa avaliou o impacto do envio semanal de cerca de vinte semanas de mensagens de áudio simplificadas a participantes sobre boas práticas de gestão de um negócio. Ela descobriu que depois do programa, as pessoas melhoraram suas práticas comerciais<sup>2,3</sup> ([Cole et al., 2024](#)).

Além disso, existem algumas evidências de que complementar programas simplificados de treinamento ao empreendedorismo com outros componentes pode aumentar a sua eficácia. Uma avaliação em **Moçambique** testou a complementaridade entre a formação simplificada e o acesso a uma conta bancária com fortes incentivos à poupança. A pesquisa descobriu que quando estas intervenções foram oferecidas isoladamente, não conduziram a melhorias nos lucros. No entanto, quando combinadas, a lucratividade das empresas aumentou ([Batista et al., 2021](#)).



### Estimulando a mentalidade empreendedora

---

Os programas de treinamento tradicionais normalmente concentram-se nas habilidades técnicas dos donos de negócio. No entanto, o sucesso das empresas também pode depender das

---

<sup>2</sup> As práticas comerciais incluem calcular lucros, manter registros comerciais e de crédito, separar o dinheiro comercial e doméstico, conversar com os consumidores para verificar as necessidades, apresentar novos produtos e outros.

<sup>3</sup> Os dados não foram conclusivos sobre os resultados dos negócios, como lucros ou vendas.

aspirações pessoais e da capacidade de lidar com riscos. Utilizando ideias da psicologia, alguns estudos avaliaram os efeitos de oferecer treinamentos que buscam desenvolver uma mentalidade empreendedora, caracterizada pela proatividade e uma visão de futuro. Por exemplo, uma avaliação no **Togo** descobriu que um programa que procurava ensinar a mentalidade empreendedora utilizando conceitos da psicologia aumentou os lucros das empresas e superou um treinamento tradicional em habilidades técnicas ([Campos et al. 2017](#)).



### Fornecendo serviço personalizado

Algumas pessoas que participam de treinamentos ao empreendedorismo podem ter dificuldade em implementar mudanças nos seus negócios. Fornecer serviços de suporte personalizados pode ser uma forma de superar essa barreira. No **Chile**, uma equipe de pesquisa descobriu que a inclusão de uma sessão de apoio personalizado em um programa de treinamento tradicional – em que assistentes de ensino ofereciam orientações sobre como aplicar os conceitos do curso na prática – aumentou a renda de participantes um ano após a intervenção ([Lafortune et al., 2018](#)). Em **Uganda**, uma pesquisa avaliou o impacto de complementar o treinamento financeiro com feedback personalizado nos resultados financeiros dos negócios de participantes. Eles descobriram que quem recebeu o feedback apresentou um desempenho empresarial melhor em comparação com quem recebeu apenas o treinamento<sup>4</sup> ([Grohmann et al., 2022](#)).

<sup>4</sup> Especificamente, a conta proporcionou uma elevada recompensa financeira proporcional à poupança nos primeiros três meses.

## CONSULTORIA PARA GRANDES EMPRESAS

As consultorias podem oferecer uma abordagem de suporte personalizada e intensiva que pode ser adaptada aos desafios específicos que as empresas enfrentam. Porém, muitas avaliações estão focadas em grandes empresas devido, entre outros fatores, ao alto custo desse tipo de intervenção.

Uma avaliação realizada com grandes empresas do setor têxtil da **Índia** mostrou que a oferta de um serviço de consultoria durante cinco meses aumentou a produtividade das empresas e induziu a criação de novas unidades de produção ([Bloom et al., 2014](#)). Além disso, uma reavaliação dessa intervenção mostrou que as empresas que receberam a consultoria ainda adotavam melhores práticas de gestão nove anos após a consultoria em relação ao grupo de comparação ([Bloom et al., 2020](#)).

Procurando testar alternativas mais baratas, uma pesquisa na **Colômbia** avaliou os efeitos de uma consultoria individualizada em relação à consultoria em grupo, com custos significativamente menores. Foi descoberto que a consultoria em grupo é pelo menos tão eficaz quanto a consultoria individual, a um terço do custo, e tem um impacto mais forte no crescimento do emprego. No entanto, os efeitos foram geralmente menores e mais incertos em comparação com os da consultoria individualizada em outros estudos ([Iacovone et al., 2022](#)).

## EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA PARA JOVENS

A formação em empreendedorismo para jovens tem ganhado cada vez mais atenção na literatura. Isso se deve em parte ao fato de o empreendedorismo poder oferecer uma alternativa viável ao desemprego entre esse grupo, que pode atingir níveis elevados em países de renda baixa e média como o Brasil.

Uma avaliação em **Ruanda** examinou os efeitos de curto prazo de um treinamento oferecido a estudantes do ensino médio sobre como desenvolver uma mentalidade empreendedora. A equipe de pesquisa descobriu que esse programa estimulou estudantes a participarem mais ativamente no clube de negócios da sua escola, a melhorarem as suas práticas empresariais e a discutirem mais as suas ideias de negócio com jovens e familiares ([Lafortune et al., 2024](#)).

Além disso, uma avaliação em **Uganda** testou os impactos de médio prazo (3,5 anos) de um programa voltado à educação empreendedora para estudantes do ensino médio. O programa ensinou habilidades técnicas, como marketing e finanças, e habilidades socioemocionais, como regulação emocional, persuasão e negociação. A pesquisa mostrou que as pessoas participantes eram mais propensas a criar empresas e mais bem sucedidas em garantir a sobrevivência dos seus negócios em relação ao grupo de comparação que não recebeu a intervenção. O programa também resultou no aumento dos lucros e nos investimentos em capital empresarial ([Chioda et al., 2021](#)).

Em contrapartida, outro estudo em **Ruanda** avaliou uma iniciativa de educação para o empreendedorismo para adolescentes e encontrou que esse programa aumentou as

atividades empreendedoras entre participantes um ano após a sua conclusão. No entanto, esse efeito positivo desapareceu após três anos e a taxa de emprego dessas pessoas diminuiu em relação ao grupo de comparação, acompanhada por uma redução no rendimento e nos lucros. Os efeitos negativos concentraram-se entre estudantes que tinham menor probabilidade de se tornarem empreendedores antes do programa e que começaram a empreender após a intervenção. A pesquisa sugere que o programa canalizou estudantes com menor capacidade empresarial para o empreendedorismo, afastando algumas pessoas da sua vantagem comparativa ([Blimpo and Pugatch, 2023](#)). Os resultados sugerem que, se os programas forem ineficazes em gerar impactos amplos, a seleção cuidadosa dos participantes dos programas de treinamento empresarial pode ajudar a evitar consequências negativas não intencionais.

Portanto, apesar de alguns resultados promissores no curto prazo, mais pesquisas precisam ser conduzidas nessa área para fornecer uma compreensão mais sólida dos impactos de longo prazo destas intervenções e de como identificar e contrabalançar os seus potenciais efeitos negativos.

## BARREIRAS ESPECÍFICAS DE GÊNERO

Na América Latina, as empresas lideradas por mulheres tendem a ser menores do que as lideradas por homens em termos de número de pessoal, vendas, custos e capital físico, e tendem a ser menos lucrativas ([Bruhn, 2009](#)). As mulheres empreendedoras também tendem a ter menos anos de escolaridade do que os homens e a dedicar menos tempo aos seus próprios negócios. Além disso, mulheres em países de baixa renda têm cerca de metade da probabilidade dos

homens de declarar terem feito investimentos empresariais durante o ano anterior, e reportam taxas de investimento mais baixas em comparação com as mulheres de países de renda média ou alta ([GEM, 2022](#)).

Os programas de formação concebidos para satisfazer as necessidades práticas das mulheres podem ajudar a melhorar os resultados das empresas lideradas por mulheres. No **Quênia**, uma avaliação procurou identificar os efeitos de um programa de formação empresarial com uma perspectiva de gênero. O curso durou cinco dias e ensinou às mulheres sobre o desenvolvimento de ideias de negócios, habilidades em marketing, produção e finanças, além de habilidades interpessoais para gestão de pessoas, organizações e redes de negócios. Ademais, o programa discutiu sobre a influência das restrições culturais na definição do papel das mulheres nos negócios, a divisão das responsabilidades domésticas e as estratégias de criação de redes de suporte com outras mulheres. A pesquisa mostrou que a formação aumentou a sobrevivência, a rentabilidade e o crescimento das empresas pertencentes a mulheres e que estes impactos foram maiores a longo prazo. Além disso, a melhoria nos resultados de negócios não resultou da redução das vendas de empresas concorrentes, mas sim do crescimento do mercado em geral ([McKenzie and Puerto, 2021](#)).

Além disso, as mulheres podem beneficiar mais de programas que ensinam conteúdo de forma simplificada, por exemplo, por meio de aulas práticas. Isso pode ser explicado pelo fato de as mulheres empreendedoras enfrentarem frequentemente mais restrições de tempo ou terem menos escolaridade do que os homens, especialmente em países de baixa renda ([GEM, 2022](#)). No **Equador**, um estudo mostrou que as mulheres dedicavam significativamente mais

tempo às tarefas domésticas e ao cuidado das crianças e dos idosos do que os homens. Nesse contexto, uma formação financeira baseada em 'regras de bolso' — orientações simples e fáceis de aplicar no dia a dia — aumentou os lucros e as vendas diárias das empresas, sendo particularmente eficaz para as mulheres empresárias. A pesquisa argumenta que isto se deveu principalmente ao fato de as mulheres aplicarem os princípios com mais frequência do que os homens ([Arráiz et al., 2019](#)). Uma avaliação em **Moçambique** constatou também que as mulheres empresárias se beneficiaram de uma formação simplificada em gestão empresarial, com especial ênfase na separação das contas domésticas e empresariais, quando a formação foi oferecida juntamente com o acesso a uma conta bancária com um elevado incentivo à poupança. Em particular, houve um aumento nos lucros das empresas pertencentes a mulheres doze meses após o programa ([Batista et al., 2021](#)).

As evidências também mostram que as mulheres podem enfrentar barreiras específicas para frequentar programas de formação empresarial. Por exemplo, mulheres em países de baixa renda têm menor probabilidade de conhecer pessoas empreendedoras, o que pode dificultar a troca de conhecimentos, diminuir a motivação e as aspirações ([GEM, 2022](#)). Na **Índia**, uma equipe de pesquisa ofereceu aleatoriamente dois dias de aconselhamento empresarial a um grupo de clientes do maior banco voltado a mulheres do país; uma parte das mulheres desse grupo foi convidada a participar com uma amiga. As mulheres que receberam treinamento com uma amiga tiveram maior probabilidade de obter financiamento empresarial, eram menos propensas a ter a atividade doméstica como principal ocupação e reportaram maior atividade empresarial e maior renda familiar, com impactos mais fortes entre as mulheres sujeitas a normas

sociais que restringem a mobilidade feminina ([Field et al., 2016](#)).

As mulheres também tendem a ter percepções mais negativas sobre as suas capacidades empreendedoras e a dificuldade do empreendedorismo em geral ([GEM, 2022](#)). Na **Etiópia**, uma pesquisa descobriu que um programa de formação em mentalidade empreendedora exclusivamente para mulheres aumentou os lucros das empreendedoras participantes ([Alibhai et al., 2019](#)). O programa foi mais eficaz quando professores e professoras tinham experiência de trabalho em empreendedorismo, o que pode indicar que tinham uma melhor compreensão dos desafios de gerir um negócio.

Por fim, avaliações indicam que a oferta de formação por si só pode não ser suficiente para melhorar os resultados empresariais em alguns contextos. No **Sri Lanka**, um estudo mediu o impacto da combinação da formação empresarial com uma transferência monetária para mulheres com graves restrições financeiras. Os resultados indicam que a formação empresarial por si só não foi suficiente para gerar crescimento empresarial. No entanto, os lucros aumentaram no curto prazo quando a formação empresarial e as transferências monetárias foram fornecidas em conjunto, apesar desse efeito positivo ter diminuído ao longo do tempo ([de Mel et al., 2014](#)).

## EVIDÊNCIA DE PROGRAMAS NA AMÉRICA LATINA E NO CARIBE

Vários programas de treinamento empresarial já foram desenvolvidos e avaliados na ALC. No **Brasil**, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem

fins lucrativos que promove o apoio ao empreendedorismo. Uma avaliação aleatória buscou verificar se o fornecimento de mais informações sobre as práticas de gestão poderia levar as empresas a procurarem orientação no Sebrae e a melhorarem suas práticas. A pesquisa mostrou que a recepção de um folheto informativo aumentou a procura de orientação empresarial no curto prazo, mas que este efeito se dissipou em períodos mais longos. A principal razão citada para não procurarem aconselhamento foram as restrições de agenda, sugerindo que o tempo limitado nas pequenas empresas pode dificultar a procura de aconselhamento empresarial e a melhoria de suas práticas. A intervenção também não afetou as práticas empresariais ou os resultados dos negócios, o que pode indicar a necessidade de estratégias mais profundas para apoiar empreendimentos ([Bruhn and Piza, 2022](#)).

Além disso, uma avaliação no **Brasil** testou os efeitos da complementação de programas de formação empresarial com micro incentivos. Durante três meses, participantes de um treinamento receberam tarefas, prazos e pequenos pagamentos para realizar atividades de registro de informações e marketing. A pesquisadora responsável por essa avaliação constatou que a formação empresarial por si só não teve um efeito significativo, mas quando ela foi oferecida em conjunto com micro incentivos houve um aumento substancial na adoção das práticas incentivadas no curto prazo, o que se refletiu numa maior sobrevivência das empresas e no investimento ao longo de quatro meses ([de Oliveira, 2022](#)).

Uma equipe de pesquisa no **Peru** também avaliou o efeito de adicionar um treinamento ao empreendedorismo a um programa de empréstimo em grupo para

microempreendedores e microempreendedoras. Os resultados mostraram pouca ou nenhuma evidência de mudanças nas receitas das empresas ou na criação de empregos, mas houve uma melhoria no conhecimento empresarial e um aumento na taxa de retenção de clientes para instituições de microfinanças ([Karlán and Valdivia, 2011](#)).

No **México**, um estudo com pequenas e médias empresas constatou que o acesso a um ano de serviços de consultoria de gestão durante quatro horas por semana teve um impacto positivo na produtividade e no retorno dos ativos. Além disso, foi descoberto que participantes experimentaram um aumento no “espírito empreendedor”, medido por um índice de autoconfiança e capacidade de definição de metas. O programa também aumentou o número de pessoal e a folha salarial das empresas participantes, mesmo cinco anos após o programa. A pesquisa concluiu que as práticas de gestão específicas que melhoraram como resultado da consultoria variaram, sendo as mais comuns o marketing, a contabilidade financeira e o planejamento de negócios a longo prazo ([Bruhn et al., 2018](#)).

Por fim, uma pesquisa na **República Dominicana** avaliou a eficácia de dois programas de treinamento financeiro para microempreendedores e microempreendedoras: um treinamento padrão em contabilidade e um simplificado baseado em regras de bolso financeiras. O treinamento simplificado levou a melhorias significativas nas práticas financeiras das empresas, na qualidade dos relatórios contábeis e nas receitas. Além disso, a formação prática foi mais eficaz para quem tinha menos conhecimentos sobre finanças ou práticas financeiras iniciais deficientes, indicando que a simplificação da formação aumentou a eficácia do

programa para quem tinha menos qualificação ([Drexler et al., 2014](#)). No **Equador**, um estudo encontrou resultados semelhantes e demonstrou que o treinamento simplificado, além de incentivar melhores práticas de gestão, foi eficaz no aumento de vendas e lucros ([Arráiz et al., 2019](#)).

#### MELHORANDO PROGRAMAS POR MEIO DE AVALIAÇÕES NO CHILE

Entre 2013 e 2014, pesquisadores do J-PAL trabalharam em colaboração com a organização chilena sem fins lucrativos Simón de Cirene para avaliar como tornar os programas de treinamento ao empreendedorismo mais eficazes. Além de oferecer um treinamento presencial convencional, a instituição avaliou a inclusão de dois componentes inovadores. O primeiro consistiu em uma palestra motivacional de ex-estudantes contando como implementaram o conhecimento adquirido no curso em seu negócio. O segundo componente consistiu no atendimento personalizado sobre como utilizar as estratégias utilizadas no curso ([Lafortune et al., 2018](#)).

A pesquisa mostrou que ambas as intervenções melhoraram o rendimento de microempreendedores e microempreendedoras, mas os efeitos diferiram em relação às características individuais. O atendimento individualizado teve maiores impactos em quem tinha mais experiência e maior escolaridade. Em contraste, a palestra motivacional teve maiores impactos sobre quem tinha uma empresa mais nova e menos experiente, independentemente do nível de educação formal de quem participou.

Com base nos resultados encontrados, a Simón de Cirene incorporou palestras motivacionais

em todas as suas aulas, pois esta intervenção apresentou uma relação custo-benefício maior do que a assistência técnica individualizada ([J-PAL, 2019](#)). Além disso, essa avaliação pode beneficiar outros programas semelhantes, ao fornecer sugestões sobre como maximizar o uso dos recursos disponíveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contribuir para o desenvolvimento de empreendedores e empreendedoras, especialmente dos pequenos negócios, é um dos maiores desafios do Brasil nos próximos anos. Evidências indicam características promissoras que podem tornar futuras intervenções mais eficazes. Evidências sugerem que existem algumas características promissoras que podem ajudar a melhorar futuras intervenções.

### Adaptando os cursos às necessidades e nível de habilidade de participantes

É importante que o conteúdo da formação tenha aplicação direta ao negócio das pessoas participantes e seja ministrado de maneira compatível com sua formação prévia. Pequenos empreendedores e empreendedoras muitas vezes combinam as suas atividades empresariais com outras atividades e podem não ter tempo para assimilar lições complexas e de difícil aplicação. Além disso, as necessidades mais urgentes podem variar, indo de finanças a marketing, por exemplo.

### Estimulando a mentalidade empreendedora

A atividade empresarial envolve diversos riscos e pode expor os empreendedores e empreendedoras a situações desafiadoras. Portanto, é importante que as pessoas estejam preparadas não só para lidar com as questões técnicas relacionadas à gestão empresarial, mas

também com as complexidades relacionadas às competências pessoais e interpessoais. Formações que incluem conteúdos sobre auto iniciativa, liderança, resiliência e auto superação parecem promissoras para ajudar a lidar com os desafios da atividade.

### Fornecendo serviços personalizados

O treinamento empresarial pode ser mais eficaz quando o conteúdo é adaptado às necessidades dos participantes e combinado com feedback personalizado. Os serviços de consultoria para grandes empresas também tiveram resultados positivos. No entanto, o elevado custo da prestação destes serviços torna-os proibitivos para pequenas empresas ([IPA, 2023](#)). As primeiras evidências sobre consultoria de grupo sugerem que poderia ser uma alternativa promissora, mas mais pesquisas sobre como tornar os serviços de consultoria mais acessíveis, mantendo a qualidade, representam importante contribuição.

### Investindo em outras formas de apoio

Empreendimentos enfrentam várias barreiras ao sucesso além da falta de competências relevantes, como o acesso limitado ao financiamento. Iniciativas que proporcionam um apoio mais amplo a empreendedores e empreendedoras, combinando formação empresarial com outros programas, poderiam ser exploradas em futuras avaliações. Além disso, gestores e gestoras de política devem reconhecer que muitas pessoas iniciam negócios por necessidade, e não por aspiração. Portanto, é preciso uma análise cuidadosa para determinar quais políticas são mais benéficas para este grupo.

## A IMPORTÂNCIA DAS AVALIAÇÕES RANDOMIZADAS

Avaliações aleatorizadas são uma ferramenta poderosa para identificar o impacto de um programa ou política e podem estimular reflexões sobre as razões e os mecanismos por trás do resultado. Tais reflexões podem ajudar profissionais, tomadores e tomadoras de decisão que buscam melhorar o desenho dos seus programas e usar os seus recursos de forma eficiente.

A Iniciativa de Empregos e Oportunidades (JOI, do inglês, Jobs and Opportunity Initiative) Brasil do J-PAL foi criada em 2021 para expandir o rol de evidências sobre soluções para os desafios do mercado de trabalho no Brasil através do suporte e incentivo a avaliações aleatorizadas. Se a sua empresa, organização ou agência de governo está implementando um programa relacionado à melhoria do mercado de trabalho e gostaria de explorar a oportunidade de colaborar com uma rede acadêmica para avaliar de forma robusta o seu projeto, entre em contato conosco em [joi-br@povertyactionlab.org](mailto:joi-br@povertyactionlab.org).

## AGRADECIMENTOS

Este estudo faz parte da série de publicações “Evidências sobre Políticas de Mercado de Trabalho e Implicações para o Brasil”, produzida pela Iniciativa de Empregos e Oportunidades (JOI Brasil), com co-autoria do Banco Interamericano de Desenvolvimento, para difundir o conhecimento sobre evidências no tema de mercado de trabalho. Utilizando as evidências rigorosas mais recentes na literatura, essa publicação consolida as principais reflexões sobre o tema treinamento ao empreendedorismo, indicando caminhos para a promoção de empregos de qualidade e inclusão produtiva no Brasil. Esperamos que este estudo tenha

contribuído com essa discussão e parabenizamos novos esforços que visem ampliar as fronteiras do conhecimento. Convidamos a explorar os demais conteúdos da nossa série de publicações, como o primeiro estudo já disponível sobre qualificação profissional. A JOI Brasil é uma iniciativa do J-PAL cujos objetivos são fortalecer ações inovadoras, fomentar pesquisas rigorosas, qualificar o debate sobre o mercado de trabalho brasileiro e disseminar o conhecimento adquirido para governos, sociedade civil, empresas e fundações no país. Buscamos promover uma cultura de elaboração de políticas informadas por evidências. Agradecemos aos nossos parceiros - a Fundação Arymax, a B3 Social, a Fundação Tide Setubal, a Potencia Ventures, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e o Insper - pelo fomento ao desenvolvimento de pesquisas robustas no país. Agradecemos também a Marianne Bertrand, Lisa Corsetto, Natalie Valent, David Kaplan e Giovanni Di Pietra pelas valiosas contribuições técnicas. Estendemos nossos agradecimentos a todos que colocaram esforços para viabilizar essa publicação.

## REFERÊNCIAS

- Alibhai, Salman, Niklas Buehren, Michael Frese, Markus Goldstein, Sreelakshmi Papineni, and Kathrin Wolf. 2019. “Full Esteem Ahead? Mindset-Oriented Business Training in Ethiopia.” Working paper.
- Alvarez, Bruna. 2023. “Employees or Entrepreneurs? Uncovering the pejotização phenomenon in Brazil”. Working paper.
- Anderson, Stephen J., Rajesh Chandy, and Bilal Zia. 2018. “Pathways to profits: The impact of marketing vs. finance skills on business performance.” *Management Science* 64 (12): 5559–5583.
- Anos-Casero, Paloma, and Charles Udomsaph. 2009. “What Drives Firm Productivity Growth?” Working

paper.

Arráiz, Irani. Bhanot, Syon. Calero, Carla. 2019. “Less is More: Experimental Evidence on Heuristic-Based Business Training in Ecuador”.

Batista, Catia, Sandra Sequeira. Pedro C Vicente. 2021. “Closing the Gender Profit Gap?” Working paper.

Blimpo, Moussa and Todd Pugatch. 2021. “Entrepreneurship education and teacher training in Rwanda”. *Journal of Development Economics*. Vol. 149.

Bloom, N., and J. Van Reenen. 2007. “Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries.” *The Quarterly Journal of Economics* 122 (4): 1351–1408.

Bloom, Nicholas, Benn Eifert, Aprajit Mahajan, David McKenzie, and John Roberts. 2013. “Does management matter? Evidence from india.” *Quarterly Journal of Economics* 128 (1): 1–51..

Bloom, Nicholas, Benn Eifert, Aprajit Mahajan, David McKenzie, and John Roberts. 2020. “Do Management Interventions Last? Evidence from India.” *American Economic Journal: Applied Economics* 12 (2): 198–219. issn: 1945-7782.

Bloom, Nicholas, and John Van Reenen. 2010. “Why do management practices differ across firms and countries?” *Journal of Economic Perspectives* 24 (1): 203–224. issn: 08953309.

Campos, Francisco. Frese, Michael. Goldstein, Markus. Iacovone, Leonardo. Johnson, Hillary. McKenzie, David. Mensmann, Mona. 2017. “Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa”. *Science*. Vol 357, Issue 6357 pp. 1287-1290

Cole, Shawn Allen. Joshi, Mukta. Schoar, Antoinette. “Heuristics on Call: The Impact of Mobile Phone Based Business Management Advice”. Working paper.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor.. 2022. “GEM 2021/22 Women’s Entrepreneurship Report

From Crisis to Opportunity GEM 2021/22 Women’s Entrepreneurship Report: From Crisis to Opportunity Design and production: Witchwood Production House.” Working paper,

Bruhn, Miriam. 2009. “Female-Owned Firms In Latin America: Characteristics, Performance, And Obstacles To Growth.” Working Paper (November).

Bruhn, Miriam, Dean Karlan, and Antoinette Schoar. 2018. “The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico.” Working paper.

Bruhn, Miriam and Caio Piza. 2022. “Missing Information: Why Don’t More Firms Seek Out Business Advice?”. World Bank Policy Research Working Paper.

Cirera, Xavier and William F. Maloney. 2017. “The Innovation Paradox: Developing-Country Capabilities and the Unrealized Promise of Technological Catch-Up”.

Chioda, Laura, David Contreras-Loya, Paul Gertler and Dana Carney. 2021. “Making Entrepreneurs: Returns to Training Youth in Hard Versus Soft Business Skills”. NBER Working Paper 28845.

De Oliveira, Priscila. 2022. “Why Businesses Fail: Underadoption of Improved Practices by Brazilian Micro-Enterprises”. Working paper.

Drexler, Alejandro. Fischer, Greg. Schoar, Antoinette. 2014. ”Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb”. *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 6, No. 2, April 2014, Pp. 1-31.

Field, Erica. Jayachandran, Seema. Rohini, Pande. Funny, Natalia. “Friendship at Work: Can Peer Effects Catalyze Female Entrepreneurship?”. *American Economic Journal: Economic Policy*, Vol. 8, No. 2, May 2016 (Pp. 125-53).

Grohmann, Antonia. 2022. Menkhoff, Lukas. Seitz, Helke. “The Effect of Personalized Feedback on

- Small Enterprises' Finances in Uganda". *Economic Development and Cultural Change*, Volume 70, Number 3.
- Hsieh, Chang Tai. Klenow, Peter J. 2014. "The Life Cycle of Plants in India and Mexico". *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 129, Issue 3, August 2014, Pages 1035–1084.
- Iacovone, Leonardo. Maloney, William. McKenzie, David. 2022. "Improving Management with Individual and Group-Based Consulting: Results from a Randomized Experiment in Colombia". *The Review of Economic Studies*, Volume 89, Issue 1, January 2022, Pages 346–371.
- IBGE. 2023. "Em 2021, Brasil tinha 13,2 milhões de microempreendedores individuais (MEIs)". Available in: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38044-em-2021-brasil-tinha-13-2-milhoes-de-microempreendedores-individuais-meis>.
- ILO, International Labour Organization. 2019. "Small Matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs". Self published.
- ILO, International Labour Organization. 2021. "Expanding entrepreneurship: 23 million and counting Start and Improve Your Business Global Tracer Study 2016–2020". Self published.
- IPEA. 2017. "Trabalho precário e informalidade: desprecarizando suas relações conceituais e esquemas analíticos". Policy paper.
- J-PAL. 2019. "Teaching business skills to support microentrepreneurs".
- J-PAL, 2019. "Inspiring success: personalized trainings for microenterprises".
- Jensen, Robert. Miller, Nolan. 2018. "Market Integration, Demand, and the Growth of Firms: Evidence from a Natural Experiment in India". *American Economic Review*. Vol. 108, No. 12, December 2018, Pages. 3583-3625.
- Lafortune, Jeanne. Riutort, Julio. Tessada, José. 2018, "Role Models or Individual Consulting: The Impact of Personalizing Micro-entrepreneurship Training". *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 10, no. 4, pp. 222-45.
- Lafortune, Jeanne, et al. "Can gamified online training make high school students more entrepreneurial? Experimental evidence from Rwanda." *Economics of Education Review* 101 (2024): 102559.
- Karlan, Dean. Valdivia, Martin. 2011. "Teaching Entrepreneurship: Impact of Business Training on Microfinance Clients and Institutions". *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 93 (2): 510–527.
- OECD. 2021. "MSME Productivity, Inclusive Growth and Decent Work Creation". Self published.
- McKenzie, David. Woodruff, Christopher. "Business Practices in Small Firms in Developing Countries". Working paper.
- McKenzie, David. Woodruff, Christopher. 2021. "Training Entrepreneurs". *VoxDevLit*, Vol. 1, Issue 2.
- McKenzie, David. 2021. "Small business training to improve management practices in developing countries: re-assessing the evidence for 'training doesn't work'". *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 37, Issue 2, Summer 2021, Pages 276–301
- McKenzie, David. Puerto, Susana. "Growing Markets through Business Training for Female Entrepreneurs: A Market-Level Randomized Experiment in Kenya". *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 13, No. 2, April 2021 (pp. 297-332).
- Valdivia, Martin. "Business training plus for female entrepreneurship? Short and medium-term experimental evidence from Peru". *Journal of Development Economics*, Volume 113, March 2015, Pages 33-51.
- Zucco, Cesar, Anna-Katharina Lenz, Rafael

Goldszmidt and Martin Valdivia. 2020. Face-to-face vs. virtual assistance to entrepreneurs: Evidence from a field experiment in Brazil. *Economic Letters*, 188.

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Esta obra está sujeita à Licença Pública Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pt>). Os termos e condições indicados no link da URL devem ser observados e o respectivo reconhecimento deve ser conferido ao BID.

Todas e quaisquer disputas que surgirem em relação a esta licença e que não possam ser resolvidas amigavelmente serão solucionadas de acordo com o seguinte procedimento. Mediante notificação de mediação, enviada por meios razoáveis por uma das partes à outra, a controvérsia será submetida à mediação não vinculativa, a ser conduzida em conformidade com o Regulamento de Mediação da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI). Qualquer controvérsia relacionada ao uso das obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente deverá ser submetida à arbitragem em conformidade com as regras da Comissão das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional (CNUDCI). O uso do nome do BID para qualquer finalidade que não seja o devido reconhecimento, bem como o uso do logotipo do BID, não estão autorizados por esta licença e exigem um acordo de licença adicional.

Note que o link da URL inclui termos e condições que constituem parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta obra são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente o ponto de vista do BID, do seu Diretório Executivo, ou dos países que representa.

