



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEMUEL BRUNO COSTA ARAÚJO

**DESAFIOS NA FORMALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS NO MUNICÍPIO DE
UPANEMA-RN: O PAPEL DA SALA DO EMPREENDEDOR NO FOMENTO A
NOVOS NEGÓCIOS**

MOSSORÓ

2025

LEMUEL BRUNO COSTA ARAÚJO

**DESAFIOS NA FORMALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS NO MUNICÍPIO DE
UPANEMA-RN: O PAPEL DA SALA DO EMPREENDEDOR NO FOMENTO A
NOVOS NEGÓCIOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Suely Xavier dos Santos.

MOSSORÓ

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

A
658d Araújo, Lemuel Bruno Costa.
 Desafios na formalização de empreendimentos no
 município de Upanema-RN: o papel da Sala do
 Empreendedor no fomento a novos negócios / Lemuel
 Bruno Costa Araújo. - 2025.
 59 f. : il.

 Orientadora: Suely Xavier dos Santos.
 Monografia (graduação) - Universidade Federal
 Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
 2025.

 1. Empreendedorismo. 2. Formalização de
 negócios. 3. Sala do Empreendedor.. I. Santos,
 Suely Xavier dos, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

LEMUEL BRUNO COSTA ARAÚJO

**DESAFIOS NA FORMALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS NO MUNICÍPIO
DE UPANEMA-RN: O PAPEL DA SALA DO EMPREENDEDOR NO
FOMENTO A NOVOS NEGÓCIOS**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Defendida em: 17 /12 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **SUELY XAVIER DOS SANTOS**
Data: 17/12/2025 15:55:48-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Suely Xavier dos Santos, Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **PAULO GUSTAVO DA SILVA**
Data: 17/12/2025 22:15:39-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Paulo Gustavo da Silva, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

Documento assinado digitalmente
 **JUDSON DA CRUZ GURGEL**
Data: 18/12/2025 13:42:36-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Judson da Cruz Gurgel, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois “até aqui nos ajudou o Senhor” (1 Samuel 7:12).

Aos meus pais, Roberto Medeiros e Maria Luciene, à minha irmã Layane e à minha namorada Bianca, pelo amor, apoio e incentivo ao longo dessa jornada.

À minha orientadora, Prof.^a Suely Xavier, pela orientação e contribuição essencial para este trabalho.

À Banca Examinadora, pelas considerações e pela dedicação à avaliação da pesquisa.

Aos professores, aos colegas de turma e aos amigos, pelo incentivo e pela parceria ao longo da trajetória acadêmica.

Agradeço também à UFERSA, pela oportunidade de formação e por todo o conhecimento adquirido durante o curso.

*“Empreender é transformar problemas em
oportunidades.”*
(Peter Drucker)

RESUMO

A formalização de empreendimentos é um passo essencial para o fortalecimento econômico local, porém ainda permeado por desafios em municípios de pequeno porte. Este estudo teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelos empreendedores do município de Upanema/RN na formalização de negócios e avaliar o papel da Sala do Empreendedor no fomento a novos empreendimentos. A fundamentação teórica abordou os conceitos de empreendedorismo, a formalização de empreendimentos, os principais desafios na formalização de empreendimentos e as políticas de apoio à formalização de empreendimentos. Adotou-se uma metodologia de abordagem mista, envolvendo a aplicação de um questionário a 53 empreendedores e a realização de uma entrevista semiestruturada com o gestor da Sala do Empreendedor. Os resultados revelaram que a formalização é dificultada por fatores como burocracia, falta de informações claras, insegurança jurídica e dificuldades de acesso ao crédito. Também se constatou que a Sala do Empreendedor desempenha papel relevante no suporte à abertura de empresas, orientação técnica, capacitações e articulação com instituições parceiras. A pesquisa propôs estratégias para aprimorar os serviços, com foco em inovação, capacitação e fortalecimento do ecossistema empreendedor local. Conclui-se que, embora persistam desafios estruturais, a Sala do Empreendedor contribui de forma significativa para o desenvolvimento econômico do município.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Formalização de negócios. Sala do Empreendedor.

ABSTRACT

Formalizing businesses is an essential step for strengthening the local economy, but it is still fraught with challenges in small municipalities. This study aimed to analyze the main challenges faced by entrepreneurs in the municipality of Upanema/RN in formalizing their businesses and to evaluate the role of the Entrepreneur's Office in fostering new ventures. The theoretical framework addressed the concepts of entrepreneurship, business formalization, the main challenges in business formalization, and policies supporting business formalization. A mixed-methods approach methodology was adopted, involving the application of a questionnaire to 53 entrepreneurs and a semi-structured interview with the manager of the Entrepreneur's Office. The results revealed that formalization is hindered by factors such as bureaucracy, lack of clear information, legal uncertainty, and difficulties in accessing credit. It was also found that the Entrepreneur's Office plays a relevant role in supporting the opening of businesses, providing technical guidance, training, and coordinating with partner institutions. The research proposed strategies to improve services, focusing on innovation, training, and strengthening the local entrepreneurial ecosystem. It is concluded that, although structural challenges persist, the Entrepreneur's Office contributes significantly to the economic development of the municipality.

Keywords: Entrepreneurship. Business formalization. Entrepreneur Support Office.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Faixa etária dos entrevistados (n=53)	24
Figura 2	Gênero dos entrevistados (n=53)	25
Figura 3	Nível de escolaridade (n=53)	26
Figura 4	Local de residência dos entrevistados (n=53)	26
Figura 5	Principal ramo de atividade (n=53)	27
Figura 6	Tempo de atuação como empreendedor (n=53)	27
Figura 7	Situação atual do seu empreendimento (n=53)	28
Figura 8	Motivação para empreender (n=53)	29
Figura 9	Já participou de capacitações sobre empreendedorismo? (n=53)	29
Figura 10	Quais áreas você considera mais importantes para melhorar o seu negócio atualmente? (n=53)	30
Figura 11	Principais obstáculos enfrentados (n=53)	30
Figura 12	Avalie o quanto cada fator abaixo dificulta a formalização de um negócio (n=53)	31
Figura 13	Conhecimento da Sala do Empreendedor	32
Figura 14	Como conheceu a Sala do Empreendedor	32
Figura 15	Procura pela Sala do Empreendedor e mudança percebida no negócio	33
Figura 16	Serviços da Sala do Empreendedor mais utilizadas	34
Figura 17	Avaliação dos Serviços disponibilizados na Sala do Empreendedor	34
Figura 18	Sugestões de novos serviços a serem disponibilizados na Sala do Empreendedor	35
Figura 19	Condições oferecidas pelo município de Upanema para estímulo ao empreendedorismo	36
Figura 20	Principal desafio para o crescimento dos empreendedores em Upanema (n=53)	36

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CCMEI	Certificado de Condição de Microempreendedor Individual
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
ISS	Imposto Sobre Serviços
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor individual
Pnad	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PMU	Prefeitura Municipal de Upanema
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RN	Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Abordagem conceitual de empreendedorismo.....	15
2.2 Formalização de empreendimentos	16
2.3 Principais desafios na formalização de empreendimentos	17
2.4 Políticas de apoio à formalização de empreendimentos.....	19
3 METODOLOGIA.....	21
3.1 Classificação da pesquisa	21
3.2 Lugar da pesquisa.....	22
3.3 Instrumento e coleta de dados	23
3.4 Método de análise de dados	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1 Parte I: resultados da pesquisa com empreendedores	26
4.1.1 Perfil do empreendedor	26
4.1.2 Caracterização do negócio e desafios na formalização	28
4.1.3 Sala do Empreendedor.....	33
4.2 Parte II: resultado da entrevista com gestor da sala do empreendedor	40
4.3 Triangulação dos resultados	45
4.4 Estratégias para o aprimoramento da sala do empreendedor	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: Pesquisa sobre Empreendedorismo em Upanema/RN	54
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTOR DA SALA DO EMPREENDEDOR DE UPANEMA.....	57

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um motor do desenvolvimento socioeconômico de um país. Negócios formalizados geram emprego e renda, ampliam o setor produtivo e impulsionam o crescimento da economia. Segundo Schumpeter (1978), a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios e está relacionada à criação de uma nova forma de uso dos recursos, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. Nessa perspectiva, esse autor conecta o empreendedorismo à inovação, destacando o papel do empreendedor como agente de transformação, capaz de criar novos métodos de produção, produtos e mercados.

É importante mencionar que, apesar da crescente abertura de pequenos negócios no Brasil, grande parte dos empreendedores enfrenta dificuldades para formalizar seus empreendimentos, seja pela burocracia, pelos altos impostos, pela escassez de suporte técnico especializado ou pelo desconhecimento sobre seus direitos e deveres em relação às Micro e Pequenas Empresas. Essas dificuldades impedem muitos empreendedores de acessar linhas de crédito, firmar parcerias ou receber subsídios governamentais.

No município de Upanema, localizado no interior do Rio Grande do Norte e com uma população de 13 mil habitantes, segundo o IBGE (2023), essa realidade se faz presente. Muitos empreendedores locais ainda enfrentam o desafio da informalidade, mantendo seus negócios fora dos registros oficiais.

Nesse contexto, a Sala do Empreendedor do município de Upanema-RN, criada com o objetivo de oferecer suporte aos empreendedores locais, é um espaço que presta diversos serviços e orientações, como a formalização de negócios, orientação tributária, cadastro de Microempreendedor Individual (MEI), renovação de alvará municipal, pagamento de contribuição mensal e parcelamentos, emissão de relatórios mensais e notas fiscais, soluções financeiras, acesso a mercados e atualização cadastral. Além disso, promove ações como feiras, exposições, seminários e palestras voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo local.

Apesar dos avanços alcançados nos últimos anos, é essencial compreender detalhadamente os entraves que dificultam a formalização de negócios no município e avaliar como a Sala do Empreendedor pode aprimorar suas ações para fomentar novos empreendimentos. Diante disso, este trabalho busca responder à seguinte pergunta: **quais são os principais desafios enfrentados pelos empreendedores do município de Upanema-RN na formalização de seus negócios e de que forma a Sala do Empreendedor pode contribuir para superar essas barreiras?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar os desafios enfrentados pelos empreendedores do município de Upanema-RN na formalização de negócios e avaliar o papel da Sala do Empreendedor no fomento a novos empreendimentos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais desafios enfrentados pelos empreendedores do município de Upanema-RN no processo de formalização de negócios.
- Mapear as ações e serviços oferecidos pela Sala do Empreendedor, avaliando seu impacto na formação de novos negócios.
- Propor estratégias para aprimorar os serviços da Sala do Empreendedor, com foco na inovação e no fortalecimento do empreendedorismo local.

1.2 Justificativa

Este estudo é justificado pela necessidade de compreender os desafios que os empreendedores enfrentam na formalização de seus negócios e o papel da Sala do Empreendedor como facilitadora desse processo. Em Upanema/RN, há empreendedores que atuam de maneira informal, o que os impede de acessar benefícios essenciais, como linhas de crédito, incentivos fiscais e capacitação. Tal realidade reflete uma série de desafios estruturais, como a complexidade da burocracia, o baixo nível de conhecimento sobre a formalização e a falta de suporte especializado.

Nesse contexto, a Sala do Empreendedor, um espaço físico da Prefeitura Municipal de Upanema, foi criada com a missão de oferecer atendimento gratuito e de qualidade aos empreendedores. A Sala tem como objetivo simplificar e desburocratizar o processo de registro e licenciamento de empresas, além de fornecer orientações técnicas que visam facilitar a formalização dos negócios. Contudo, é necessário analisar a atuação desse órgão, identificar as

principais barreiras que ainda persistem e sugerir melhorias que possam garantir uma contribuição mais efetiva na formalização dos empreendimentos locais.

A pesquisa permitirá entender de forma mais aprofundada os obstáculos enfrentados pelos empreendedores e propor melhorias para aprimorar os serviços prestados pela Sala do Empreendedor. Dessa forma, ao identificar desafios enfrentados pelos empreendedores e limitações nos serviços de apoio à formalização, esta pesquisa poderá contribuir para fortalecer o empreendedorismo na região e, por conseguinte, estimular a economia local.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagem conceitual de empreendedorismo

Conforme afere Marcondes (2022, p. 44), empreendedorismo tem se consolidado, nas últimas décadas, como um tema relevante nos debates promovidos por diferentes segmentos da sociedade. Governos, empresários e trabalhadores reconhecem sua importância estratégica, uma vez que o empreendedorismo se configura como elemento fundamental para a promoção do desenvolvimento econômico e para a dinamização das estruturas produtivas de um país.

Para Barreto (1998, p. 190), "empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada". Nesse sentido, destaca-se a essência do empreendedorismo, associada à sua capacidade de inovação e de identificar oportunidades até então inexistentes. Já Valenciano *et al.* (2005) destacam que o empreendedorismo envolve tanto pessoas como processos que, juntos, possibilitam a transformação de ideias em oportunidades.

Carton *et al.* (1998) definem o empreendedor como um indivíduo que identifica oportunidades, organiza os recursos necessários, inicia um negócio e responde por ele. Segundo Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, que além de identificar oportunidades e estabelecer metas, busca novos aprendizados continuamente e mantém seu espírito empreendedor ao assumir riscos com foco na inovação.

Conforme o Sebrae (2025), o comportamento empreendedor é composto por dez características fundamentais: iniciativa e busca de oportunidades, persistência, disposição para correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca constante por informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e construção de redes de contato, além de independência e autoconfiança.

Drucker (1998) vê os empreendedores explorando as oportunidades que as mudanças criam (na tecnologia, na preferência dos consumidores, nas normas sociais, entre outros.). O empreendedor explora a mudança como uma oportunidade. "O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade" (Hisrich; Peter, 2004, p. 33).

Para Cantillon (1755) e Say (1803), empreendedores são indivíduos que investem seu próprio capital, aproveitando as oportunidades do mercado com o intuito de obter lucro mesmo com os riscos possíveis. No entanto, seu papel vai além do retorno financeiro, visto que através

da inovação e capacidade de adaptação desempenham um papel fundamental na economia, na geração de empregos e no desenvolvimento social e econômico.

Em tempos hodiernos, considera-se como empreendedor o sujeito da ação econômica que, orientado por racionalidade prática e motivação para a realização, atua de forma intencional diante da incerteza, assumindo riscos calculados com vistas à melhoria de sua condição e à criação de novas possibilidades econômicas. Trata-se de um agente que percebe assimetrias, antecipa cenários e mobiliza recursos de maneira estratégica, combinando previsão e disposição ao risco como elementos de sua atuação (Marcondes, 2022).

Além disso, o empreendedor distingue-se por um impulso interno voltado à superação de resultados anteriores, buscando fazer melhor e de forma mais eficiente, o que revela um perfil psicológico marcado pela motivação para a realização e pela capacidade de transformar intenções em ação concreta. Nesse sentido, o empreendedor não se define apenas por sua posição no mercado, mas por um conjunto de características comportamentais e cognitivas que o diferenciam da maioria dos indivíduos, sobretudo pela propensão a enfrentar riscos e pela orientação à inovação e ao desempenho (Marcondes, 2022).

Nesse aspecto, o empreendedorismo está intrinsecamente relacionado à inovação uma vez que ambos têm potencial para impactar o desenvolvimento econômico e social. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 1977), a inovação envolve a transformação de uma ideia em um novo produto, serviço ou processo, ou no aprimoramento significativo de soluções existentes, resultando em sua introdução no mercado e na melhoria dos métodos de produção e gestão. Essa percepção é corroborada por Reis (2004, p. 41) que considera a inovação como fator importante que responde diretamente pelo sucesso de empresas que gerenciam seus conhecimentos técnico-científicos de forma estratégica.

2.2 Formalização de empreendimentos

A informalidade no mercado de trabalho representa um grande desafio para a economia brasileira. Segundo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), realizada pelo IBGE (2023), a informalidade no país atingiu cerca de 39,1% no primeiro semestre de 2023, totalizando cerca de 38.933 milhões de trabalhadores nessa condição. Esses números alarmantes refletem um problema estrutural e que impacta diretamente na segurança econômica do Brasil.

O empreendedorismo informal surge como consequência à escassez de oportunidades, à precarização do mercado de trabalho ou à dificuldade de acesso a recursos financeiros. Nesse

contexto, muitos indivíduos optam pela informalidade como forma de garantir sua subsistência, mesmo enfrentando desafios como ausência de direitos trabalhistas, falta de apoio governamental e limitações para o crescimento do negócio (Davidsson, 2015).

Leone (2010, p. 9) afirma que as atividades informais possuem características como a ausência de trabalho fixo, condições inadequadas de saúde e segurança, baixa qualificação e produtividade, jornadas exaustivas e instáveis, além das dificuldades em obter acesso a créditos, mercados, financiamentos, formação e tecnologia.

A formalização, por sua vez, traz vantagens significativas para o negócio, pois, além de ser um processo gratuito e simplificado, o empreendedor passará a ter acesso a linhas de créditos, acesso a novos mercados, segurança jurídica e participação em programas governamentais.

Campos e Lopes (2011) destacam que a política do Microempreendedor Individual foi criada com o objetivo de reduzir a informalidade no país, oferecendo mecanismos que facilitem a regularização dos trabalhadores informais e, ao mesmo tempo, promovam o desenvolvimento econômico e a melhoria das condições sociais.

É importante também mencionar que a formalização de negócios não beneficia apenas os empresários, mas também impulsiona o desenvolvimento econômico do país, visto que estimula empregos formais e contribui na arrecadação de impostos que podem ser direcionados para melhorias em infraestrutura, saúde e educação. O ex-presidente do Sebrae, destaca a importância da formalidade dos empreendimentos na expansão econômica e social do Brasil:

O fato de os pequenos negócios representarem 98,5% dos empreendimentos no país e serem responsáveis pela geração de renda de 70% dos brasileiros ocupados no setor privado é prova irrefutável da importância desse segmento para a economia. São 50,6 milhões de brasileiros que têm como origem das suas receitas empreendimentos de pequeno porte (Domingos, 2015, p. 4).

Dessa forma, a formalização de empreendimentos surge como uma ferramenta de grande importância, não apenas para que os empreendedores possam crescer de forma segura e estruturada, mas também para o fortalecimento, fomento e crescimento da economia, gerando um impacto positivo na confiança do mercado e atraindo investimento.

2.3 Principais desafios na formalização de empreendimentos

O encerramento de pequenas e médias empresas no Brasil corriqueiramente evidencia os desafios que esses negócios enfrentam para se manterem ativos no mercado, indicando que

as dificuldades tendem a se intensificar nos próximos anos. Diante desse cenário, a adaptação ao mercado torna-se essencial para garantir a continuidade e o crescimento desses negócios.

A burocracia ainda é um dos principais entraves para a formalização e a expansão de empreendimentos no Brasil. Segundo o relatório *Doing Business 2020*, do Banco Mundial Muitos empreendedores são desestimulados após diversos comparecimentos à junta comercial ou ao cartório, a órgãos tributários e às interações com vários órgãos para se formalizar.

Apesar do avanço organizacional e tecnológico ao longo dos anos neste setor, muitos procedimentos ainda são demorados e baseados em legislações ultrapassadas. Esse cenário evidencia a necessidade de mudanças significativas para reduzir as burocracias empresariais. (Sebrae, 2021).

A simplificação e desburocratização durante a abertura, assim como o registro e encerramento de seus negócios tem se tornado cada vez mais urgente e necessária para diminuir as exigências impostas aos empreendedores brasileiros. Segundo Daniel Amin Ferraz (conforme divulgado pelo Sebrae), a redução da burocracia é essencial, pois além de permitir um melhor resultado na atividade econômica, promove mais competitividade, redução de preços e o avanço das relações comerciais (Sebrae, 2021).

Outro fator desafiador para o empreendedor na formalização do negócio é a complexidade tributária. De acordo com o relatório *Burocracia no Ciclo de Vida das Empresas* (2017), elaborado pela Endeavor, o Brasil está entre os piores países do mundo no que diz respeito a carga tributária e a facilidade de pagamento de tributos, conforme aponta a pesquisa *Doing Business* (2017) do Banco Mundial.

A alta carga tributária, aliado aos processos administrativos burocráticos e confusos, gera um ambiente de insegurança para os empreendedores, principalmente os iniciantes, que enfrentam dificuldades para compreender e cumprir com as obrigações fiscais. A falta de entendimento e de clareza também são fatores que dificultam a formalização de novos negócios no Brasil, haja visto que a ausência de orientações acessíveis faz com que muitos empreendedores não conheçam os procedimentos necessários para legalizar suas atividades (Sebrae, 2017).

A competitividade é um outro desafio importante a ser destacado, visto que muitos gestores têm dificuldades com a competição dentro do mercado. De acordo com Santos e Veiga (2014, p. 08) “A competitividade no ambiente global, que rompe fronteiras, se renova e possibilita a investidores diversos, com estratégias, culturas e políticas diferenciadas serem cada vez mais agressivos”. Nesse contexto, a busca por estratégias inovadoras torna-se essencial para manter sua relevância e destaque no cenário de vendas.

2.4 Políticas de apoio à formalização de empreendimentos

No Brasil, diversas entidades desempenham um papel fundamental no fomento ao empreendedorismo e na expansão das micro e pequenas empresas. Dentre as quais destaca-se o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), uma das instituições mais relevantes do país. O órgão oferece aos empreendedores um amplo conjunto de cursos, oficinas, capacitações, orientação sobre crédito, além de suporte no processo de abertura e registro de empresas (Silveira; Teixeira, 2011).

Segundo Dornelas (2001, p. 25), “O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa”. Dessa forma, o Sebrae atua como um agente de desenvolvimento econômico, disponibilizando conhecimentos técnicos e operacionais capazes de impulsionar negócios.

A criação da Lei do Microempreendedor Individual (MEI) representa uma das principais políticas de apoio à formalização de empresas. Seu objetivo foi estimular a formalização de trabalhadores que atuavam na informalidade, sem proteção social e à margem das normas legais. Com menos burocracia e um regime tributário adequado, a Lei Complementar n.º 128/08 criou a figura do Microempreendedor Individual, que fez com que diversas atividades que tinham dificuldades para se formalizar como empresas no sistema legal tradicional passassem a ser facilmente regularizadas (Sebrae, 2021).

De acordo com o Portal do Empreendedor (2025), o Microempreendedor Individual (MEI) é uma pessoa jurídica cujo limite anual de faturamento é de R\$ 81 mil. Caso esse valor seja excedido, é necessário solicitar o desenquadramento e migrar para outra categoria empresarial. Além disso, no momento da formalização é emitido o Certificado de Condição de Microempreendedor Individual (CCMEI), documento que oficializa o CNPJ e estabelece direitos e deveres ao empreendedor.

Entre as principais vantagens do MEI estão o acesso a juros mais baixos e a cobertura da Previdência Social. Por outro lado, o MEI também assume obrigações, como o pagamento mensal do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), que inclui as contribuições destinadas à Previdência Social e, dependendo da atividade, as taxas referentes ao ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e/ou ao ISS (Imposto sobre Serviços), (Sebrae, 2021).

Nesse contexto, o papel do empreendedor torna-se essencial para o sucesso de qualquer negócio. Para o Sebrae (2021), “o empreendedor é aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo e parte para a ação”. Esse perfil caracteriza-se pela inovação, planejamento, determinação e visão estratégica.

Assim, pode-se afirmar que a criação e a implementação do MEI configuram uma política pública de incentivo à formalização de pequenos empreendimentos, especialmente daqueles cujos empreendedores enfrentam dificuldades para se enquadrar no modelo empresarial tradicional. Conforme Schwingel e Rizza (2013), a finalidade dessa legislação é reduzir a informalidade, ampliar o acesso ao crédito, assegurar direitos previdenciários e impulsionar o desenvolvimento econômico e social.

Existem outras políticas de apoio à formalização empresarial, definidas a partir do faturamento anual ou da receita bruta de cada tipo de empresa. Essas modalidades facilitam a formalização de negócios de diferentes portes, por meio de condições tributárias mais acessíveis e adequadas ao desempenho econômico de cada empreendimento. Entretanto, a Microempresa (ME) é a classificação atribuída às empresas cujo faturamento bruto anual não ultrapassa R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), podendo ser constituídas por um único proprietário ou por uma sociedade composta por dois ou mais sócios (Sebrae, 2023).

A Empresa de Pequeno Porte (EPP), por sua vez, refere-se aos negócios com faturamento anual de até R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Assim como a ME, pode ser formada por um único proprietário ou por mais de um (Sebrae, 2023).

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Para alcançar os objetivos deste estudo, adotou-se o método de pesquisa mista (Creswell; Creswell, 2021) que integra procedimentos quantitativos e qualitativos com o propósito de ampliar a compreensão sobre os desafios da formalização de empreendimentos no município de Upanema-RN e sobre o papel da Sala do Empreendedor no apoio a novos negócios.

A abordagem mista parte do princípio de que fenômenos relacionados ao empreendedorismo local, à burocracia da formalização, às percepções dos empreendedores e à efetividade das políticas de fomento são complexos e multidimensionais. Assim, nenhum método isolado - apenas dados numéricos ou apenas relatos subjetivos - seria suficiente para explicar, com profundidade e rigor, a realidade investigada. Nesse sentido, a combinação dos métodos permite complementaridade, corroboração e ampliação do entendimento sobre o fenômeno (Creswell; Clark, 2015).

No componente quantitativo, a primeira etapa da análise consistiu na identificação e caracterização do perfil dos empreendedores respondentes, uma etapa essencial para contextualizar adequadamente os resultados da pesquisa. Foram coletadas informações sociodemográficas referentes à faixa etária, gênero, nível de escolaridade e local de residência, permitindo compreender quem são os empreendedores que utilizam ou têm potencial para utilizar os serviços da Sala do Empreendedor. Essa caracterização inicial é fundamental para interpretar de forma mais precisa as percepções, necessidades e desafios enfrentados pelo público estudado.

Após a definição do perfil, a pesquisa avançou para a coleta das informações específicas relacionadas ao processo de formalização e ao apoio institucional recebido. Por meio de um questionário estruturado, foram levantados dados sobre: (a) estágio de formalização ou intenção de formalizar; (b) principais dificuldades enfrentadas no processo de formalização; (c) participação em capacitações; (d) uso, avaliação e impacto percebido dos serviços da Sala do Empreendedor; e (e) percepção dos respondentes sobre o ambiente municipal de apoio ao empreendedorismo.

Complementarmente, foi conduzido o componente qualitativo, voltado a aprofundar a compreensão sobre o funcionamento da Sala do Empreendedor e a interpretar percepções, significados e experiências que não podem ser totalmente capturados por instrumentos

estruturados. Para isso, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gestor da Sala do Empreendedor de Upanema, que ocupa o cargo de Diretor da Escola de Governo e Desenvolvimento Econômico, em cujo espaço físico funciona a Sala do Empreendedor.

A integração entre os dados quantitativos e qualitativos ocorreu de forma convergente, permitindo comparar resultados e cruzar evidências para a construção de interpretações mais robustas. Esse procedimento segue o modelo de triangulação descrito por Creswell e Clark (2018), no qual ambos os conjuntos de dados são analisados separadamente e posteriormente integrados, ampliando a consistência, a validade e a aplicabilidade dos achados.

3.2 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida no município de Upanema, localizado no interior do estado do Rio Grande do Norte, na região do Oeste Potiguar, a aproximadamente 280 km da capital, Natal. Conforme dados do IBGE (2025), o município insere-se no contexto geográfico do sertão nordestino, e apresenta características marcadas por relevo plano, clima semiárido e vegetação típica de caatinga. Esses elementos naturais influenciam as dinâmicas sociais, produtivas e econômicas locais, especialmente no que se refere às atividades empreendedoras.

Do ponto de vista demográfico, Upanema é classificado como município de pequeno porte, com população estimada em cerca de 15 mil habitantes (IBGE, 2025). De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Upanema (PMU, 2025), a população distribui-se entre zonas urbana e rural, com forte interação entre essas áreas, estabelecendo um perfil econômico caracterizado pela presença de pequenos negócios, atividades informais e empreendimentos de subsistência.

No que se refere ao desenvolvimento humano, os dados do IBGE (2025) apresentam que o município tem um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) considerado médio (0,596), indicando que, apesar de limitações nas dimensões de renda, educação e qualidade de vida, existem avanços graduais nessas áreas, ainda que de forma desigual. É importante estabelecer que esse cenário emergente ainda impacta no nível de informação, o acesso a serviços e a capacidade técnica dos empreendedores, aspectos que se relacionam de forma direta com os processos de formalização de negócios.

A economia local é composta, de forma majoritária, pelo setor de serviços e comércio, seguido pela administração pública. A agropecuária, embora menos expressiva, é relevante, sobretudo por meio da agricultura familiar e de atividades rurais tradicionais. Observa-se, ainda,

um número reduzido de empregos formais, o que evidencia a presença expressiva da informalidade no mercado de trabalho local (PMU, 2025).

Nesse contexto, Upanema apresenta características socioeconômicas que justificam sua escolha como lugar da pesquisa, em especial para estudos voltados à formalização de empreendimentos. As limitações estruturais, associadas à predominância de pequenos negócios e à atuação de políticas públicas locais de apoio ao empreendedorismo, como a Sala do Empreendedor, tornam o município um espaço empírico pertinente para a análise dos entraves e das possibilidades de fortalecimento do empreendedorismo formal.

3.3 Instrumento e coleta de dados

De acordo com Gil (2008), o questionário é uma ferramenta de pesquisa que consiste em um conjunto de perguntas, formuladas por escrito e dirigidas aos participantes, com a finalidade de obter informações, sobre suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e experiências pessoais.

Neste trabalho, o questionário foi elaborado de maneira independente e não passou por um processo formal de validação. As questões foram desenvolvidas a partir dos objetivos do estudo. O instrumento está estruturado em três partes. Na primeira parte, busca-se conhecer o perfil do empreendedor que utilizou ou utiliza os serviços da Sala do Empreendedor, no tocante a: faixa etária; gênero; formação e local de residência.

Na segunda parte buscou-se conhecer: o ramo de atividade; o tempo de atuação; a situação atual do empreendimento; a motivação para empreender; a participação em cursos e oficinas; as áreas mais importantes para melhorar o negócio; os principais obstáculos para a formalização do negócio. Na terceira parte buscou-se saber dos respondentes sobre: conhecimento da Sala do Empreendedor; como conheceu a Sala do Empreendedor; se buscou apoio na Sala do Empreendedor; se percebeu mudança no negócio; quais os serviços da Sala do Empreendedor utilizados; avaliação dos serviços disponibilizados na Sala do Empreendedor; sugestões de outros serviços a serem disponibilizados pela Sala do Empreendedor; condições oferecidas pelo município de Upanema aos empreendedores; principais desafios para o crescimento empreendedor no município de Upanema e em que a Sala do Empreendedor pode melhorar no apoio aos empreendedores de Upanema.

A coleta de dados foi realizada de maneira *online* por meio de um *link* do *Google Forms*, enviado para uma lista de 70 empreendimentos no município de Upanema-RN. Esses empreendimentos já foram formalizados ou estão em processo de formalização por meio da

Sala do Empreendedor. Desse total, 53 responderam à pesquisa, constituindo o tamanho amostral utilizado nas análises. A coleta de dados ocorreu no período de 20 de outubro a 18 de novembro de 2025.

O segundo instrumento de pesquisa trata-se de um roteiro para entrevista que foi previamente elaborado e organizado em dez eixos temáticos, alinhados aos objetivos da pesquisa: (1) contexto e histórico da Sala; (2) serviços oferecidos e público-alvo; (3) impacto percebido e evidências; (4) desafios na formalização; (5) capacitação, cultura empreendedora e inovação; (6) parcerias e financiamentos; (7) recursos, governança e sustentabilidade; (8) propostas e estratégias de aprimoramento com foco em inovação; (9) documentos e dados utilizados na gestão; (10) percepções gerais e prioridades do gestor.

A entrevista foi realizada no dia 10 de novembro de 2025, às 10h, na sala do Empreendedor. Por meio das perguntas abertas, o entrevistado teve liberdade para aprofundar suas respostas. Essa flexibilidade segue a orientação de Greene (1989), segundo a qual os métodos qualitativos favorecem a compreensão de nuances subjetivas, das dinâmicas institucionais e dos significados atribuídos pelos participantes.

3.4 Método de análise de dados

Para a análise dos dados quantitativos foi utilizado o *Google Forms* para gerar automaticamente as porcentagens de cada resposta. Os dados foram então exportados para uma planilha, onde foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva (frequências, porcentagens e medidas de tendência central), permitindo identificar padrões, mapear desafios recorrentes e caracterizar o perfil dos empreendedores participantes. Esse procedimento possibilitou uma visão geral e mensurável do fenômeno, em consonância com Creswell (2014), que destaca o valor da quantificação para explicar tendências em populações específicas.

No componente qualitativo, o conteúdo da entrevista foi submetido à análise temática, seguindo a proposta de identificação de categorias compreensivas recomendada por Braun e Clarke (2006). Foram examinados os dez eixos temáticos do roteiro, permitindo interpretar percepções, significados e experiências relatadas pelo gestor da Sala do Empreendedor. Essa etapa favoreceu a compreensão aprofundada dos elementos subjetivos, institucionais e operacionais que influenciam o processo de formalização de negócios.

A integração dos resultados ocorreu por meio da triangulação de dados, comparando achados quantitativos e qualitativos para fortalecer a consistência interpretativa do estudo, alinhada à abordagem convergente de Creswell e Clark (2015). Esse cruzamento de evidências

possibilitou compreender o fenômeno investigado de forma mais ampla, articulando tanto indicadores objetivos quanto percepções estratégicas.

As fontes de dados incluíram: (a) respostas aos questionários aplicados aos empreendedores locais; (b) entrevista com o gestor da Sala do Empreendedor; (c) documentos institucionais, relatórios e registros disponibilizados pela própria Sala do Empreendedor.

Essa combinação de fontes fortalece a validade dos resultados e permite analisar o processo de formalização no município de Upanema-RN, sob diferentes perspectivas, contribuindo para recomendações práticas e fundamentadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, organizados com base nos objetivos específicos propostos, acompanhados da respectiva discussão e concatenados com a literatura que fundamentou o arcabouço teórico.

Em âmbito geral, a pesquisa busca compreensão sobre os desafios enfrentados pelos empreendedores na formalização de seus negócios em Upanema/RN, como também uma avaliação da Sala do Empreendedor no fomento a novos empreendimentos.

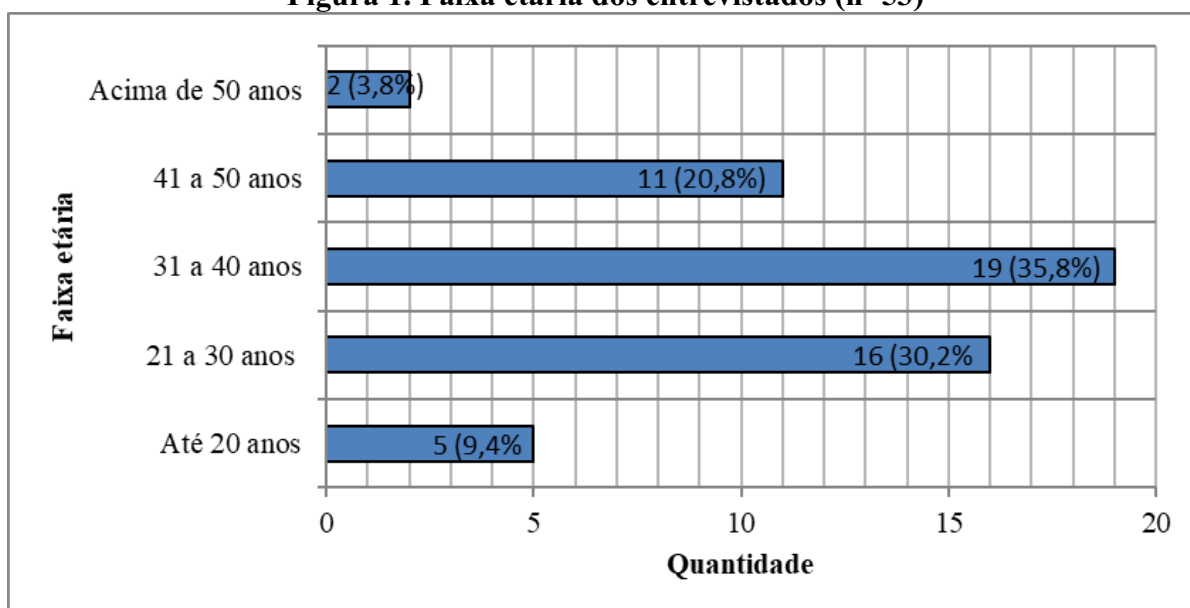
Os resultados estão apresentados em duas partes. A parte I é resultante da pesquisa quantitativa, realizada com empreendedores de Upanema/RN e na parte II consta o resultado da pesquisa qualitativa por meio da entrevista com o gestor da Sala do Empreendedor.

4.1 Parte I: resultados da pesquisa com empreendedores

4.1.1 Perfil do empreendedor

A pesquisa contou com a participação de 53 empreendedores, cuja idade média encontra-se entre 31 a 40 anos (35%), seguido pelo grupo de 21 a 30 anos (30,2%), revelando a predominância de adultos já inseridos e consolidados no mercado de trabalho. Além disso, 20,8% possuem entre 41 a 50 anos, (9,4%) menos de 20 anos e apenas (3,8%) acima de 50 anos, conforme demonstra a Figura 1.

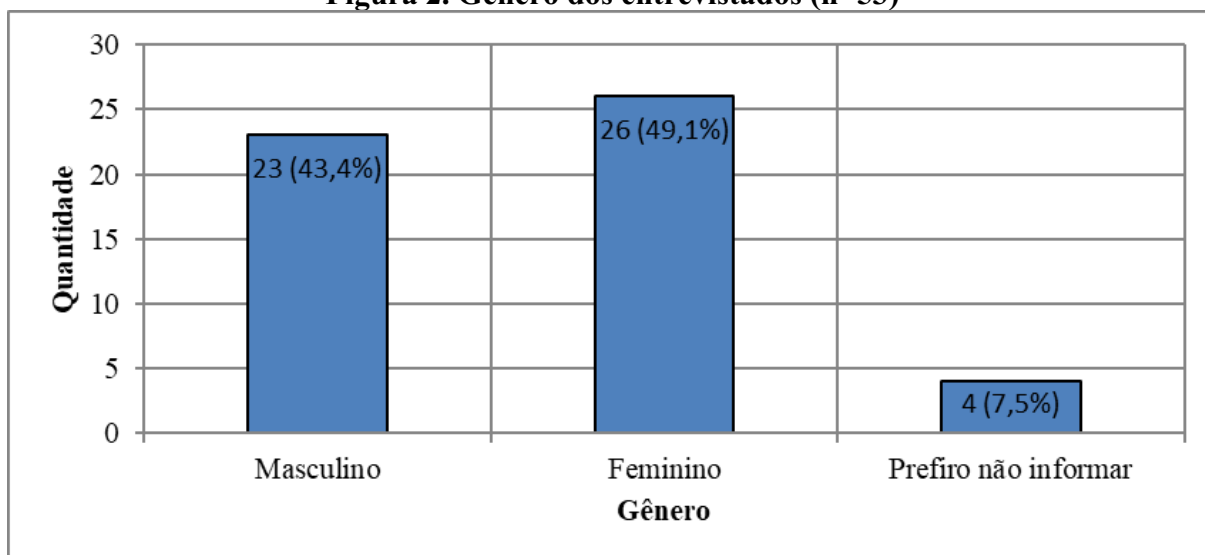
Figura 1. Faixa etária dos entrevistados (n=53)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Figura 2 diz respeito ao gênero no qual, (49%) dos entrevistados são do gênero feminino, o que justifica a crescente participação de mulheres no mercado de trabalho em busca de ser donas de seus próprios negócios e de autonomia financeira. Já (43,4%) são do gênero masculino e (7,5%) preferem não informar.

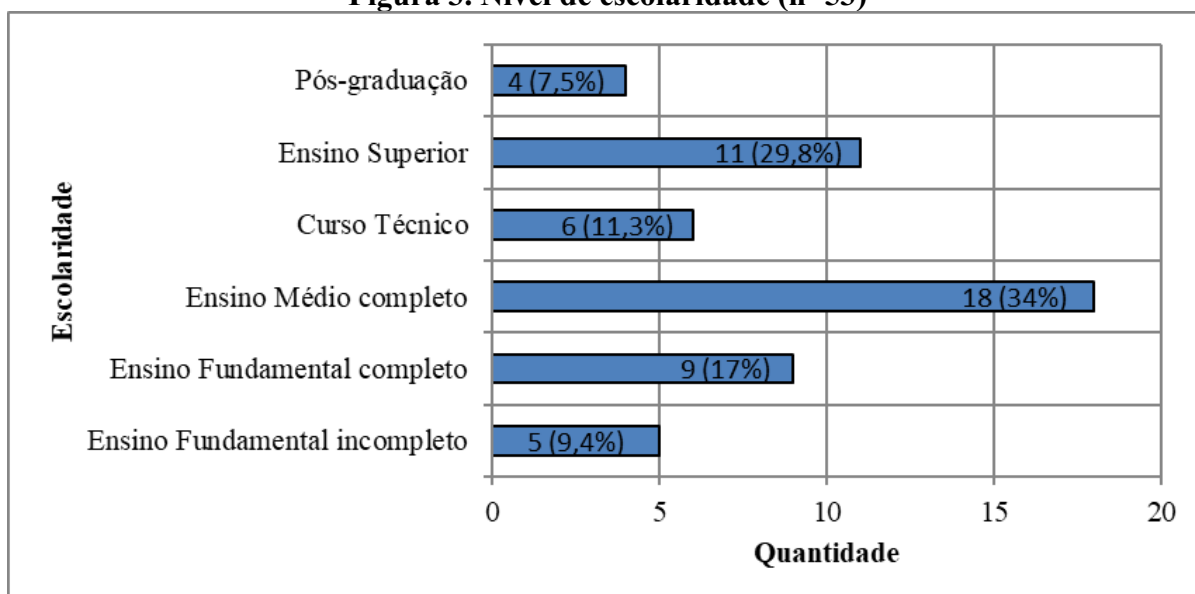
Figura 2. Gênero dos entrevistados (n=53)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quanto à formação ou nível de escolaridade, (39,6%) possuem curso técnico, ensino superior completo ou pós-graduação, o que sugere um cenário relativamente qualificado. Porém, (34%) tem apenas o ensino médio, (17%) concluiu o ensino fundamental e (9,4%) têm ensino fundamental incompleto, como pode ser visto na Figura 3.

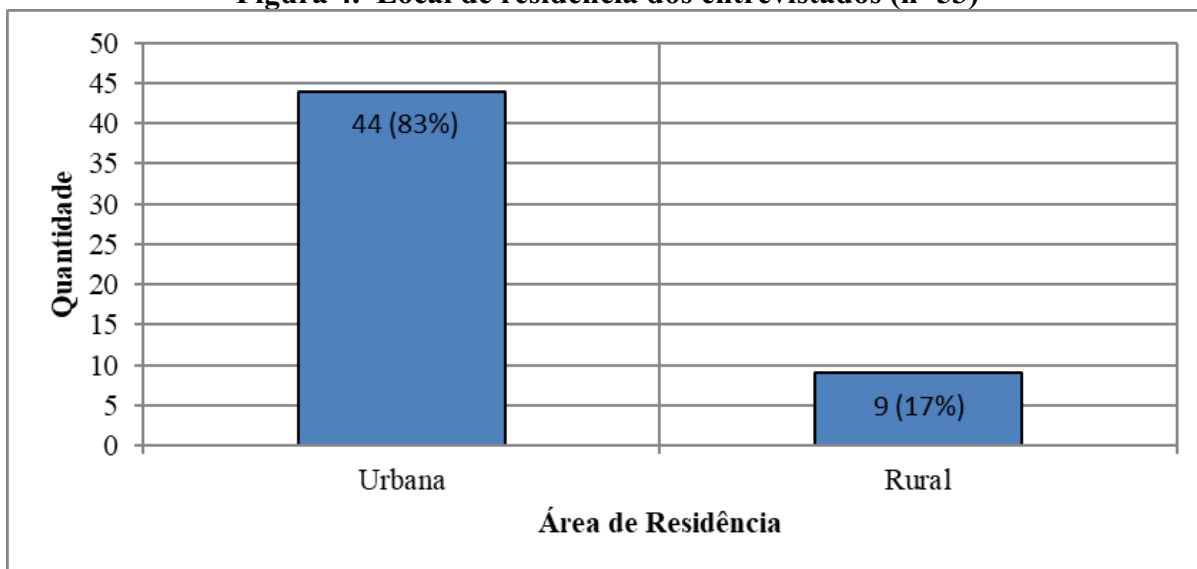
Figura 3. Nível de escolaridade (n=53)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Além disso, vale ressaltar que a maioria dos empreendedores está situada na zona urbana (83%) e apenas (17%) na zona rural do município (Figura 4). Isso revela que a maior concentração de renda e oportunidades continua fortemente ligados ao território urbano, sendo a zona rural com menor circulação de mercadoria.

Figura 4. Local de residência dos entrevistados (n=53)

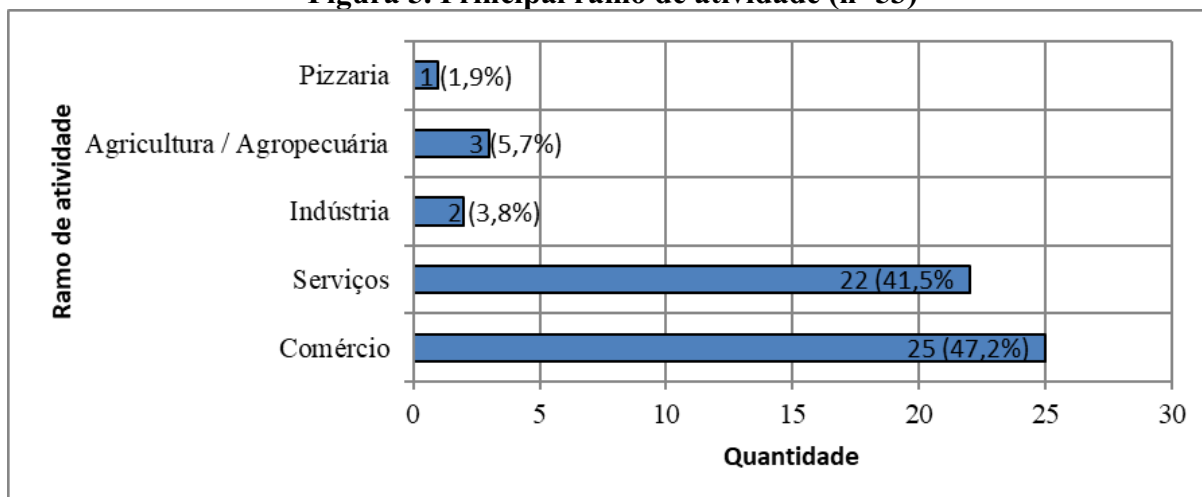


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.1.2 Caracterização do negócio e desafios na formalização

Quando questionados sobre o ramo principal de atividade em que exercem, (47,2%) dos entrevistados responderam que é o comércio, o que demonstra que este segmento é uma das forças motrizes da economia e tem crescido ao longo dos anos. Já (41,5%) responderam ser do ramo de serviços, (5,7%) da agricultura e agropecuária, indústria (3,8%) e pizzeria (1,9%), conforme a Figura 5.

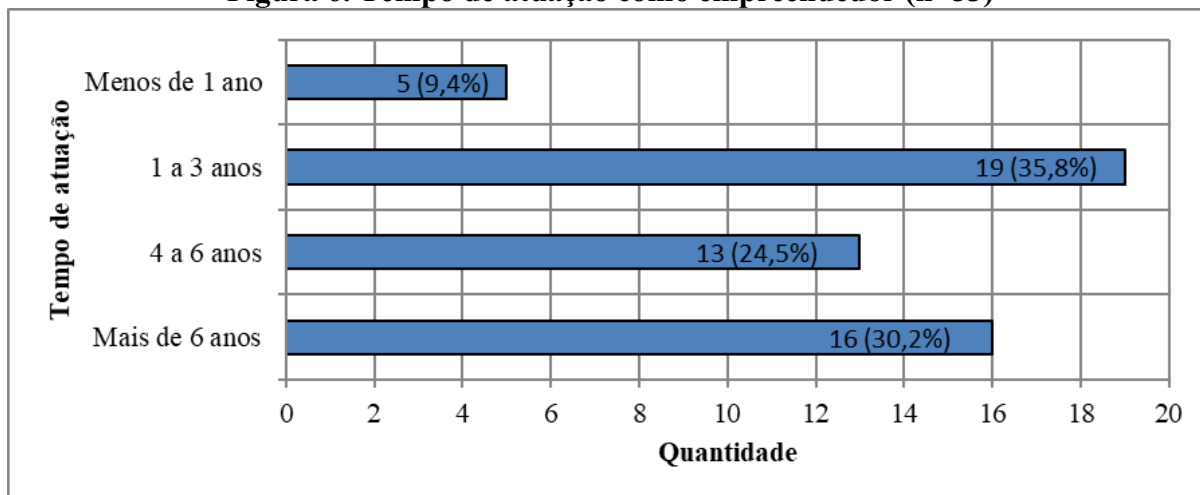
Figura 5. Principal ramo de atividade (n=53)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

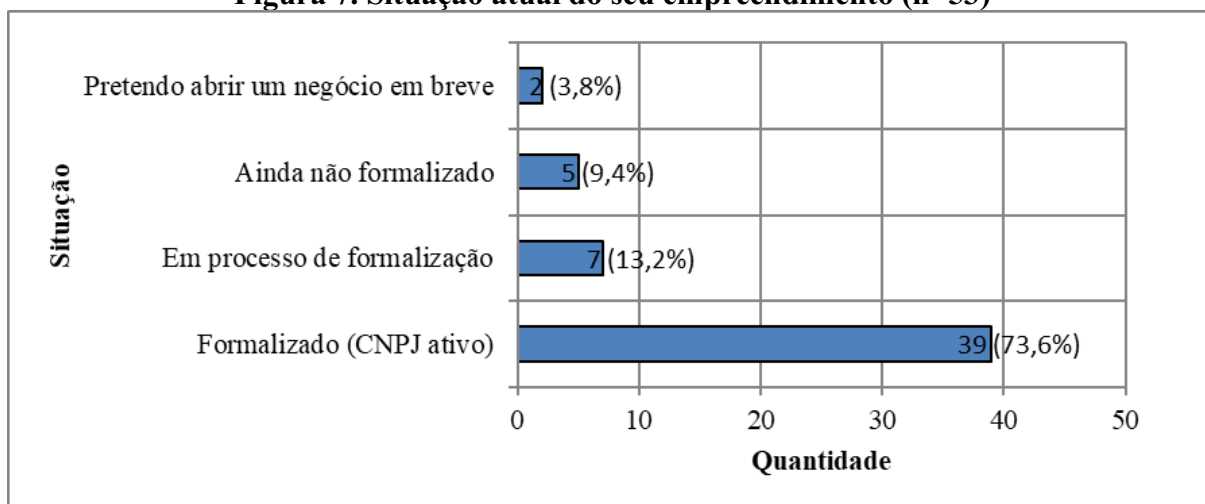
Já referente ao tempo de atuação como empreendedor (Figura 6), os dados mostram que uma parcela relativamente considerável está no mercado entre 1 a 3 anos, o que representa (35,8%). Em seguida, (30,2%) afirmaram que desempenham suas atividades empreendedoras há mais de 6 anos, relevando um grupo com mais experiência e já consolidado. Os empreendedores com 4 a 6 anos representam (24,5%) e (9,4%) estão no primeiro ano de atividade.

Figura 6. Tempo de atuação como empreendedor (n=53)



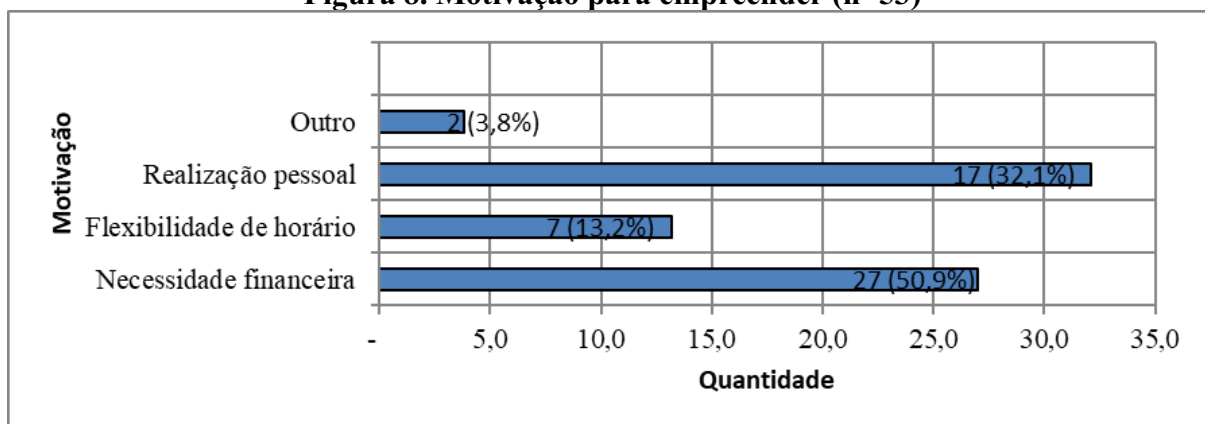
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No que se refere a situação do empreendimento (Figura 7), os dados revelam um cenário significativo de formalização entre os participantes da pesquisa que são acompanhados pela Sala do Empreendedor, sendo (73,6%) dos empreendimentos com CNPJ ativo no município, o que aponta que as políticas públicas de formalização realizadas pela Escola de Governo e Desenvolvimento Econômico, em parceria com o SEBRAE tem mostrado resultados. Observa-se que (13,3%) estão em processo de formalização, enquanto (9,4%) atuam na informalidade e (3,8%) tem a pretensão de abrir um negócio em breve.

Figura 7. Situação atual do seu empreendimento (n=53)

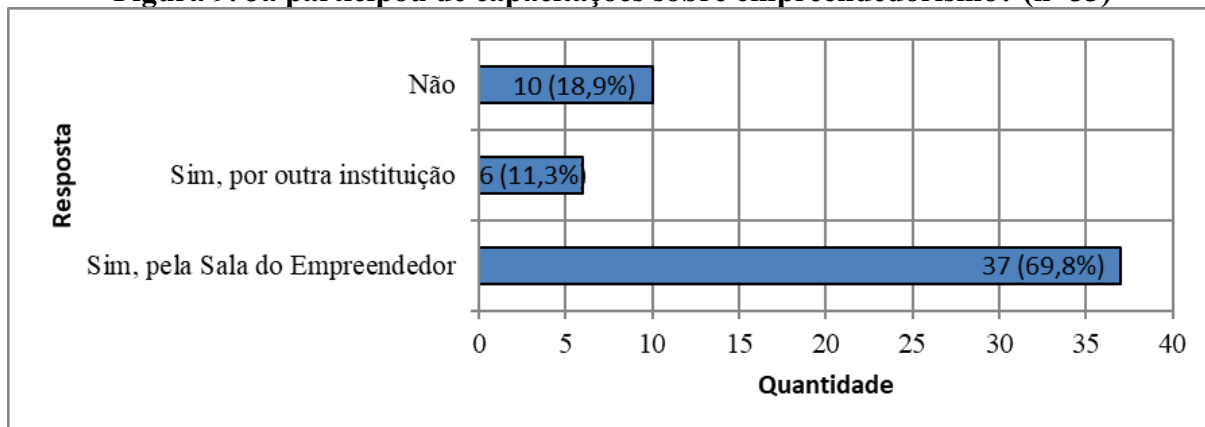
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quando perguntado sobre a motivação para empreender (Figura 8), mais da metade (50,9%) respondeu que empreendem por necessidade financeira como fator principal, (32,1%) empreende pela flexibilidade de horário, ou seja, pela liberdade em escolher quando começar e terminar sua jornada de trabalho, (32,1%) afirmaram que empreendem por realização pessoal e não apenas pelo retorno financeiro e sim por valores como propósito e satisfação e (3,8%) empreendem por outros motivos não mencionado.

Figura 8. Motivação para empreender (n=53)

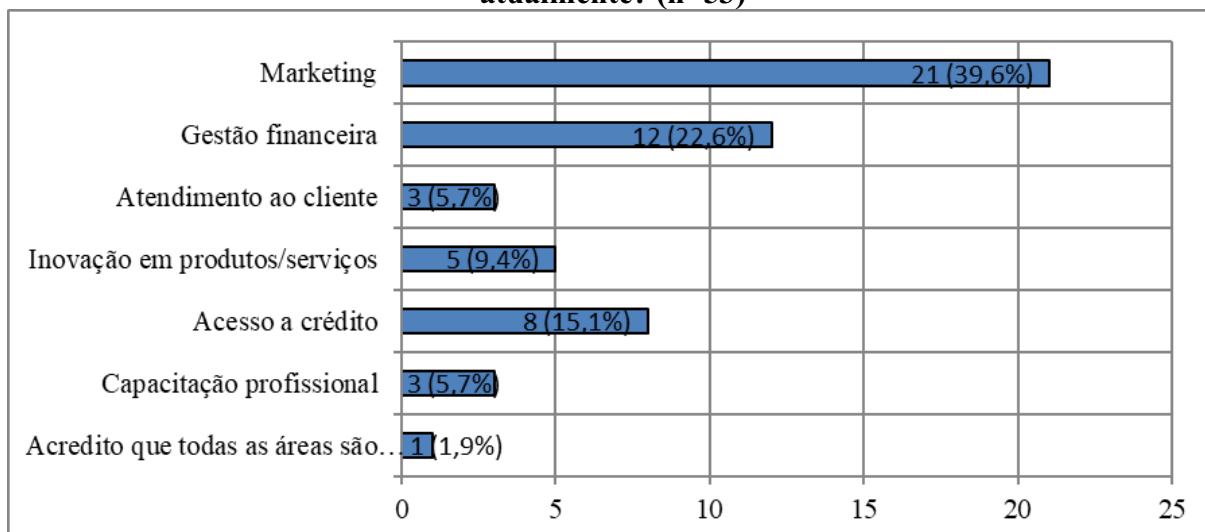
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quanto à participação em cursos, oficinas e capacitações sobre empreendedorismo (Figura 9), (69,8%) dos empreendedores afirmou ter participado através Sala do Empreendedor, (18,9%) já participou por meio de outras instituições como o SEBRAE, SENAC, etc., e (11,3%) nunca participou. Observa-se que aproximadamente (90%) dos empreendedores entrevistados estão em busca de aprimorar suas competências e habilidades de inovação e gestão com o objetivo de alavancar seus negócios.

Figura 9. Já participou de capacitações sobre empreendedorismo? (n=53)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Com relação às áreas consideradas mais importantes para melhoria do negócio (Figura 10), a área de marketing foi a mais citada, com (36,6%), seguida da área de gestão financeira (22,6%), acesso a crédito obteve (15,1%), inovação em produtos/serviços foi apontada por (9,4%), e atendimento ao cliente e capacitação profissional empataram com (5,7%), respectivamente, enquanto 1,9% acredita que todas as áreas são importantes para conseguir aprimorar o seu empreendimento a fim de obter sucesso.

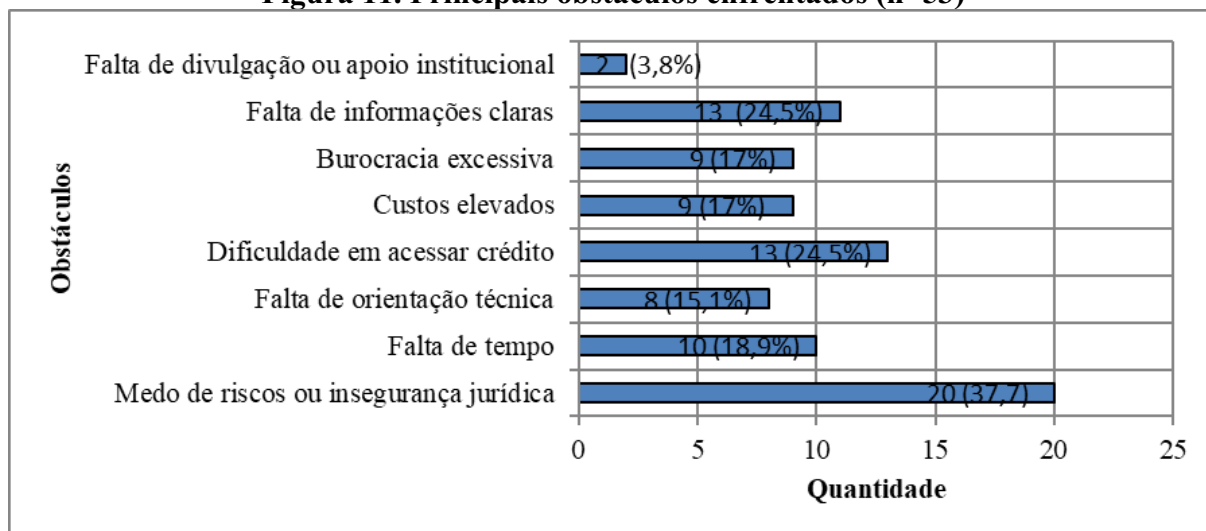
Figura 10. Quais áreas você considera mais importantes para melhorar o seu negócio atualmente? (n=53)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No tocante aos principais obstáculos enfrentados para a formalização do negócio, o medo dos riscos ou insegurança jurídica foi o mais evidente (37,7%), seguido de falta de informações claras e dificuldade em acessar crédito, com (24,5%), respectivamente. Já (18,9%)

indicaram a falta de tempo. A burocracia excessiva e custos elevados, ambos somaram (17%). A falta de orientação técnica foi relatada por (15,1%) e a falta de divulgação ou apoio institucional (3,8%), conforme evidencia a Figura 11.

Figura 11. Principais obstáculos enfrentados (n=53)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

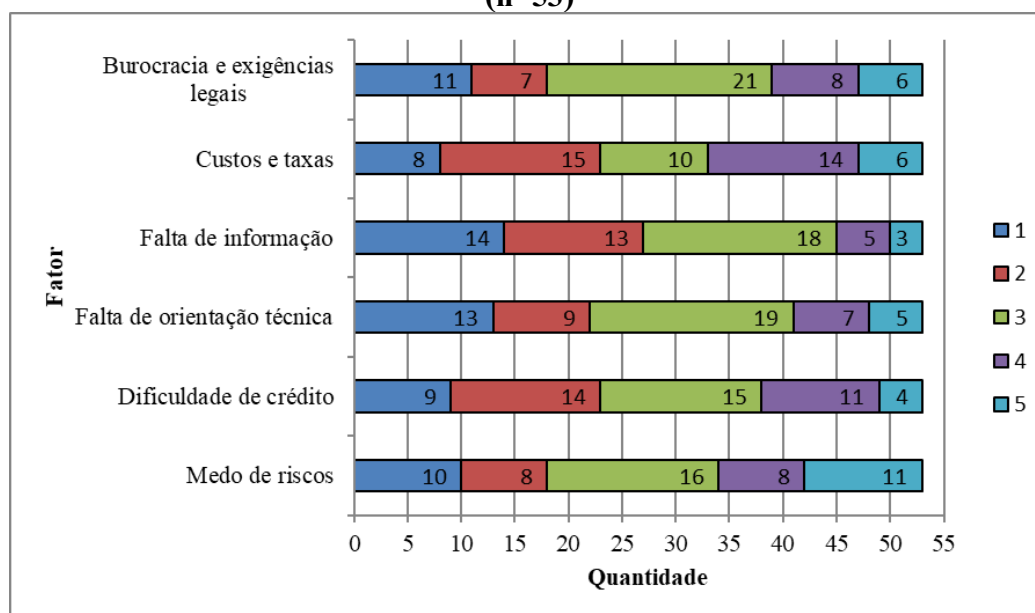
Considerando a Figura 12, que avalia o quanto diferentes fatores dificultam a formalização de um negócio, percebe-se um cenário multifacetado, porém, com tendência predominante pelos respondentes de que o processo inicial de regularização é desafiador.

Na primeira pergunta, onde 1 corresponde a nada difícil e 5 a muito difícil, os entrevistados responderam que relativamente às burocracias e exigências são um empecilho para formalizar um empreendimento, predominando as notas 3 e 4. Na segunda pergunta, a falta de clareza nas orientações sobre formalização é citada como uma dificuldade relevante, com incidência de notas 2 e 4.

Na terceira pergunta, foi considerado que a falta de informação ou o desconhecimento sobre os procedimentos necessários apresenta um nível moderado de dificuldade, com maior frequência no número 4. Na quarta pergunta, a falta de orientação técnica teve uma maior incidência no número 3, evidenciando que as empresas precisam de um suporte mais qualificado.

Na quinta pergunta, a falta de crédito é destacado com um fator expressivo, com maior parte das respostas nos números 3, 2 e 4, respectivamente. Após, a última pergunta, sobre o medo de riscos, teve maior ocorrência no número 3, sugerindo que a aversão ao risco é inerente à atividade de empreender, entretanto, não é o principal impasse para a formalização.

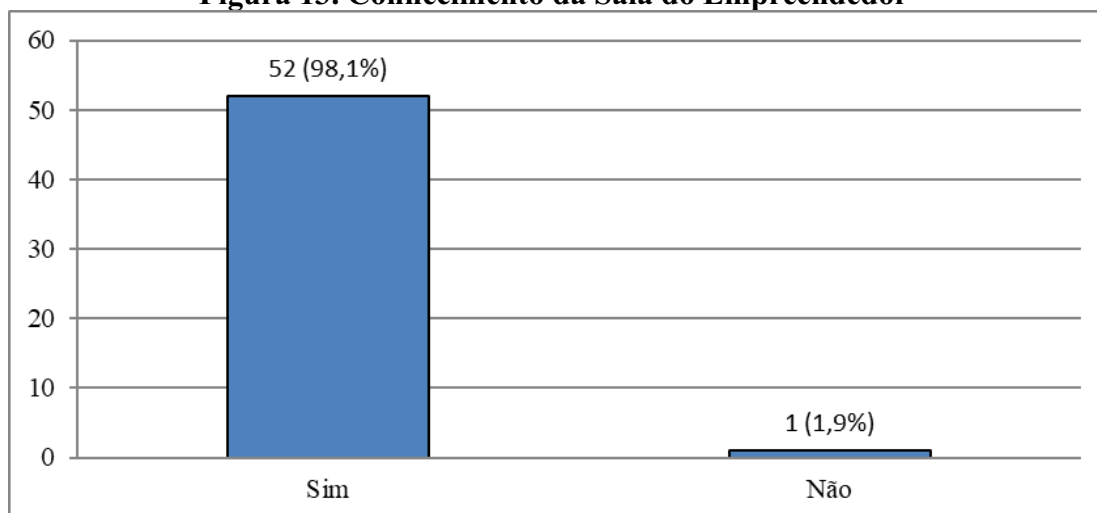
Figura 12. Avalie o quanto cada fator abaixo dificulta a formalização de um negócio (n=53)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

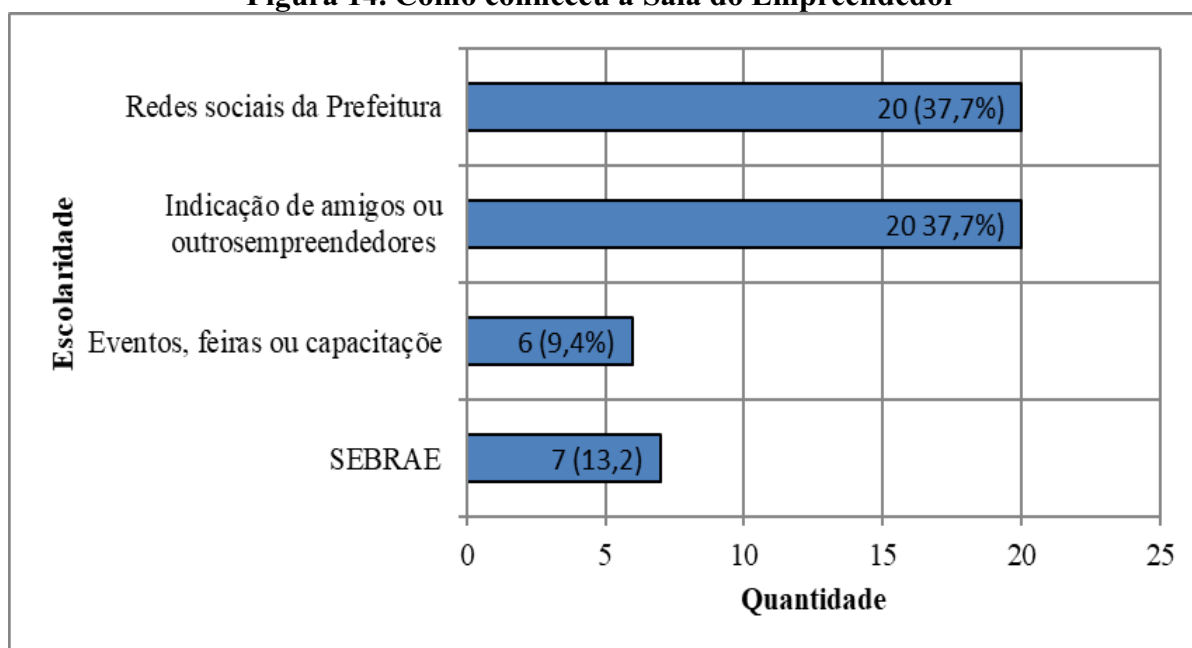
4.1.3 Sala do Empreendedor

Quando perguntado se os respondentes conheciam a Sala do Empreendedor de Upanema, (98,1%) dos entrevistados afirmaram ter conhecimento, ao passo que apenas (1,9%) dizem não conhecer o serviço. Esse resultado indica que a Sala do Empreendedor goza de uma alta visibilidade entre os empreendedores locais, demonstrando que suas iniciativas, atendimento e presença institucional têm atingido uma parcela significativa do público-alvo, conforme demonstra a Figura 13.

Figura 13. Conhecimento da Sala do Empreendedor

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

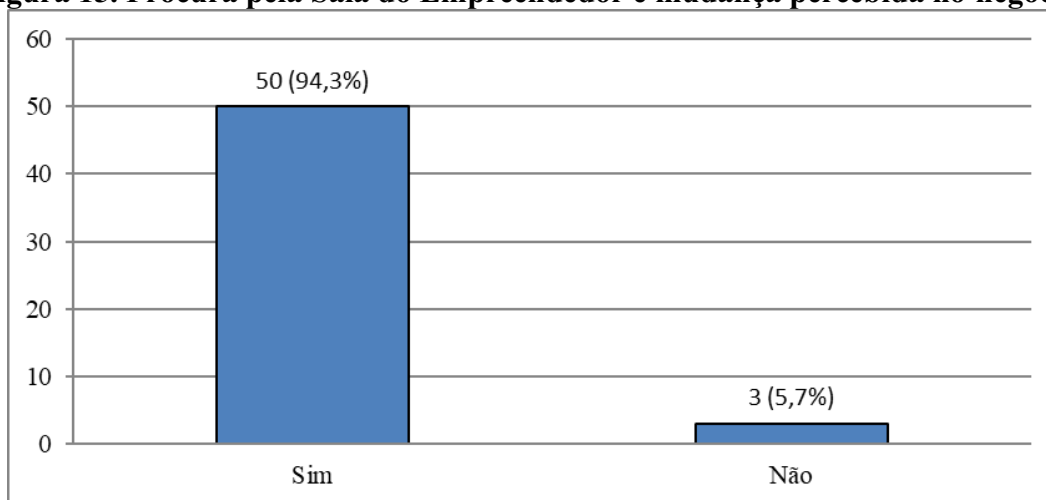
Quanto à forma de conhecimento da sala do empreendedor (Figura 14), as respostas mais expressivas foram, por meio das redes sociais da prefeitura e indicação de amigos ou outros empreendedores, ambos com (37,7%). Ademais, (9,4%) relataram ter sido por meio de eventos, feiras ou capacitações, (13,2%) responderam que foi através do SEBRAE e (1,9%) conheceu através do diretor da escola de governo e desenvolvimento econômico, o senhor Diego Bezerra.

Figura 14. Como conheceu a Sala do Empreendedor

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

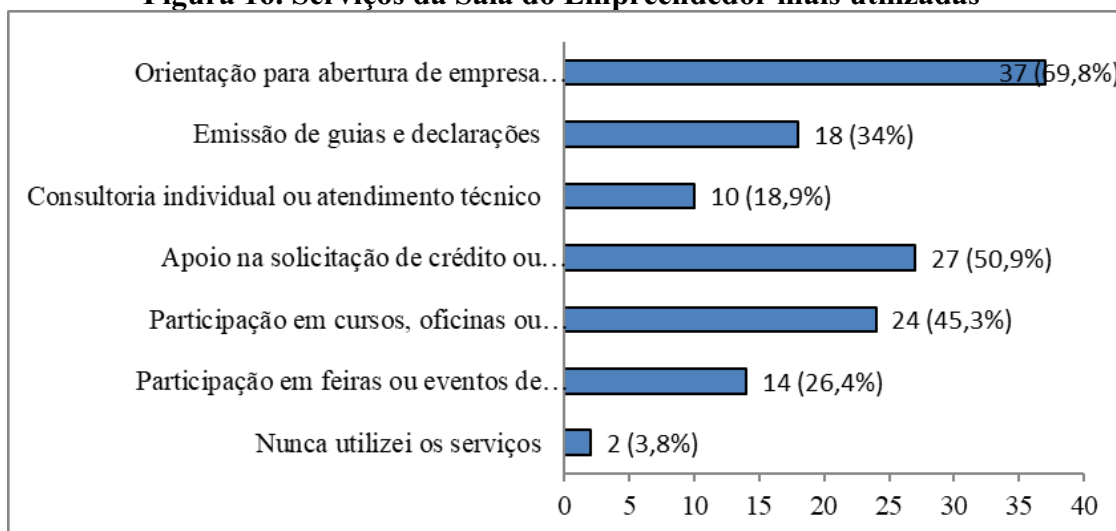
Sobre a procura pela sala do empreendedor, (94,3%) declarou que buscou o seu apoio, no entanto os outros (5,7%) optou por não buscar. Atrelado a isso, (Figura 15), com relação aos que buscaram apoio na sala do empreendedor, (83%) salientaram que houve melhorias significativas, já (9,4%) apontaram melhorias pequenas e (7,5%) ainda não procurou a Sala do Empreendedor. Dentre os que procuraram a Sala do Empreendedor, todos, em maior ou menor grau, perceberam alguma mudança em seus negócios.

Figura 15. Procura pela Sala do Empreendedor e mudança percebida no negócio



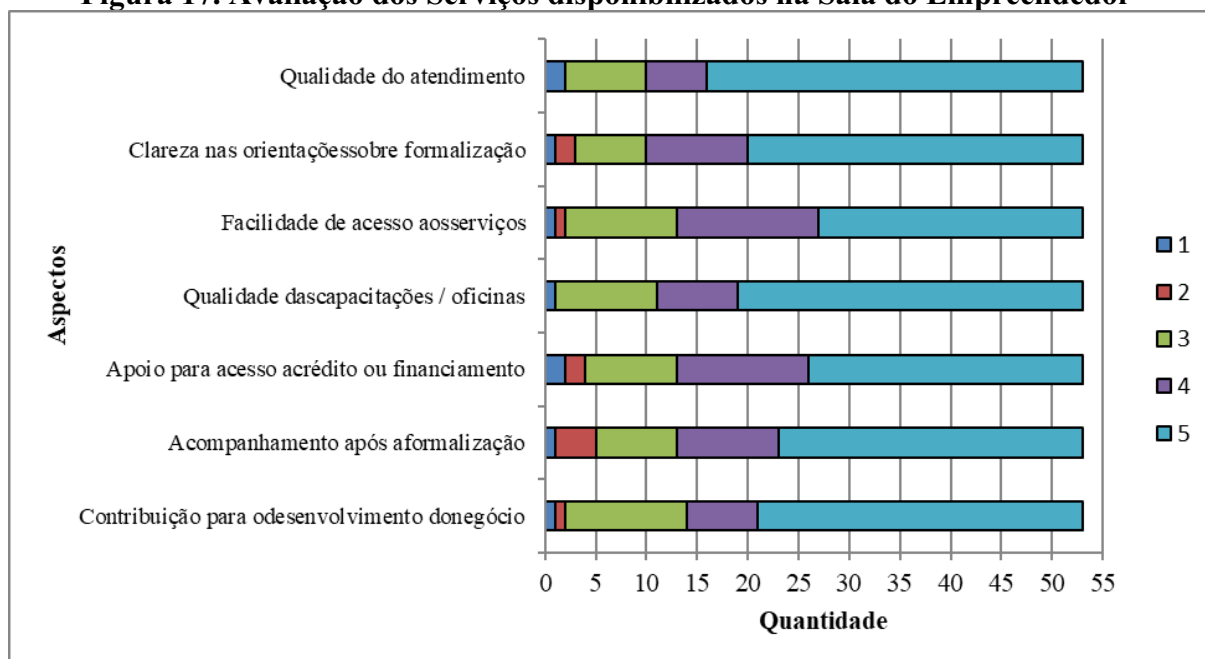
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Dentre os serviços da sala do empreendedor (Figura 16) o mais utilizado foi a orientação para abertura de empresa (CNPJ/MEI) com (69,8%) de respondentes, seguido de apoio na solicitação de crédito ou financiamento, com (50,9%). A participação em cursos, oficinas e capacitações foi apontado por (45,3%), já o serviço de emissão de guias e declarações foi utilizado por (34%), a participação em feiras ou eventos de empreendedorismo foi mencionado por (26,4%). A consultoria individual ou atendimento técnico foi utilizado por (18,9%) e (3,8%) dos respondentes nunca utilizou os serviços.

Figura 16. Serviços da Sala do Empreendedor mais utilizadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

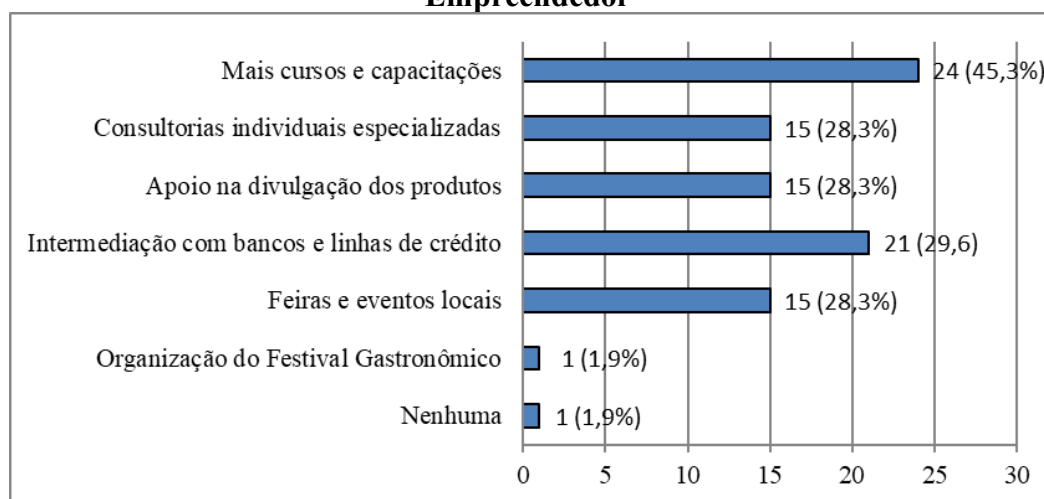
De acordo como a Figura 17, a pesquisa demonstrou que os empreendedores entrevistados consideram os serviços prestados pela Sala do Empreendedor em grande parte positivos. A maioria das respostas atribui a nota 5 (excelente) em quase todos os aspectos avaliados, principalmente em relação à qualidade do atendimento, clareza das orientações e facilidade de acesso aos serviços, o que demonstra um alto grau de satisfação. Aspectos como capacitações, suporte para obtenção de crédito e acompanhamento pós-formalização também mostram uma predominância de avaliações positivas, embora com uma maior quantidade de notas intermediárias, indicando áreas que podem ser melhoradas. Em resumo, os resultados mostram que a Sala do Empreendedor tem um papel importante no apoio aos empreendedores de Upanema, mas ainda há oportunidades para melhorar as iniciativas relacionadas à qualificação e ao financiamento.

Figura 17. Avaliação dos Serviços disponibilizados na Sala do Empreendedor

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quando perguntado quais os novos serviços ou melhorias que os empreendedores entrevistados gostariam que fossem ofertados na sala do empreendedor, foram sugeridos: mais cursos e capacitações com (45,3%); intermediação com bancos e linhas de crédito (39,6%); consultorias individuais especializadas, apoio na divulgação dos produtos e feiras e eventos locais com (28,3%), respectivamente. Dentre outras respostas citadas, estão, o festival gastronômico como sugestão para o calendário turístico e cultural de Upanema com (1,9%) e outros (1,9%) demonstraram satisfação com a atual funcionalidade dos serviços, conforme demonstrado no Figura 18.

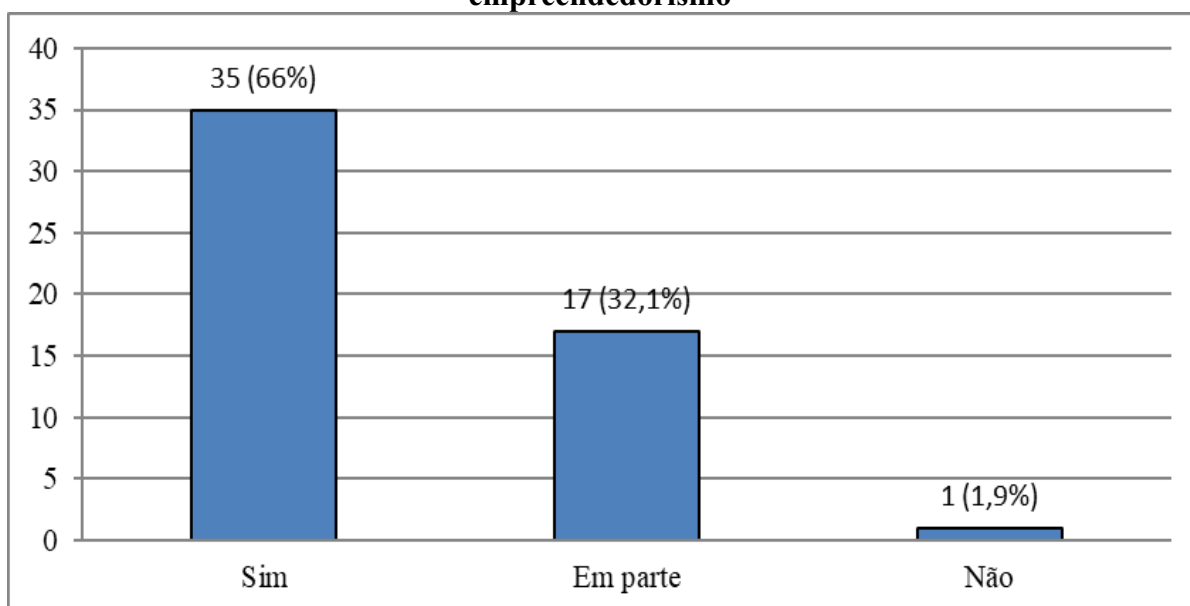
Figura 18. Sugestões de novos serviços a serem disponibilizados na Sala do Empreendedor



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quanto às condições oferecidas pelo município de Upanema para quem quer empreender (Figura 19), observa-se que a maior parte dos entrevistados (66%), acredita que o município oferece boas condições para quem deseja empreender. Além disso, (32,1%) considera que essas condições são apenas parciais, enquanto (1,9%) entende que o município ainda não proporciona um ambiente favorável - ou, em outras palavras, que poderia oferecer melhores condições para incentivar o empreendedorismo.

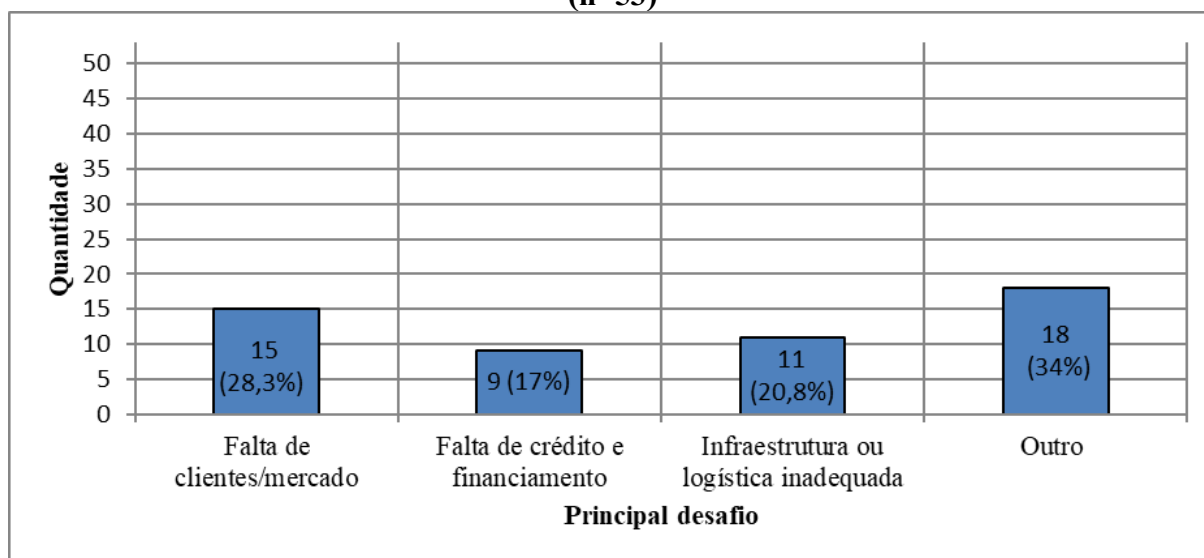
Figura 19. Condições oferecidas pelo município de Upanema para estímulo ao empreendedorismo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Sobre os principais desafios para o crescimento dos empreendedores em Upanema (Figura 20), (28,3%) revelaram ser a falta de clientes e mercado, enquanto (20,8%) mencionaram a infraestrutura e logística inadequadas. Já (17%) apontaram a falta de crédito e financiamento, e (34%) indicaram outros desafios.

Figura 20. Principal desafio para o crescimento dos empreendedores em Upanema (n=53)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Por conseguinte, ao se perguntar em que a Sala do Empreendedor poderia melhorar para apoiar ainda mais os empreendedores de Upanema, os respondentes tiveram a oportunidade de sugerir livremente e as respostas à essa questão aberta indicam que a principal demanda dos empreendedores está relacionada à ampliação de cursos e capacitações, especialmente aqueles específicos para cada área de atuação. Também aparecem sugestões para maior atuação na zona rural, melhoria na divulgação das atividades, fortalecimento do acompanhamento individualizado e oferta de apoio contábil. Alguns participantes destacam ainda a necessidade de facilitar o acesso a crédito. Apesar dessas sugestões, parte dos respondentes avalia positivamente o serviço, indicando satisfação com o atendimento atual. Em síntese, as sugestões apontam para oportunidades de aprimoramento, sobretudo no fortalecimento da qualificação, no suporte técnico e na ampliação do alcance das ações da Sala do Empreendedor.

Os resultados da pesquisa ajudam a compreender com maior facilidade o perfil dos empreendedores, os desafios na formalização de negócios e o conhecimento do trabalho realizado pela Sala do Empreendedor. Os dados mostram que os participantes são majoritariamente adultos jovens, escolarizados, em diferente faixa etária, forte presença na área urbana e com um número maior de mulheres em comparação com homens. Segundo o Sebrae

(2025), o empreendedorismo feminino tem se destacado como uma das principais formas das mulheres conquistarem mais espaço na sociedade; cada vez mais, elas vêm redefinindo o mercado, empreendendo e assumindo novas posições.

Destaca-se ainda a forte predominância dos empreendimentos nos setores de comércio e serviço, em detrimento de outros setores como a indústria, agricultura e agropecuária. Além disso, os dados sobre o tempo de atuação mostram um cenário marcado por empreendimentos recentes, que indicam um panorama de crescimento. Além disso, os motivos pelos quais os empreendedores ingressaram na jornada do empreendedorismo, nota-se que a independência financeira é a principal motivação para empreender.

No que diz respeito ao processo de formalização, nota-se que os empreendedores enfrentam desafios como burocracia, desconhecimento das etapas legais, dificuldade de acesso e limitação de recursos financeiros. De acordo com Dornelas (2001), o cenário empreendedor no Brasil ainda é marcado por excesso de procedimentos administrativos, fragilidade no acesso à informação e dificuldades de financiamento, o que dificulta não apenas a formalização desses empreendimentos, mas também a criação.

Percebe-se também que a Sala do Empreendedor alcança ampla difusão entre o público atendido, o que sugere que suas ações, serviços e presença institucional estão chegando de forma eficaz ao público-alvo, evidenciado pelo elevado nível de conhecimento demonstrado pelos respondentes. Da mesma forma, todos que recorreram à Sala do Empreendedor perceberam mudanças em seus negócios, variando de acordo com o nível de impacto do serviço prestado, o que demonstra que a Sala do Empreendedor é um canal voltado ao incentivo do empreendedorismo local e ao apoio aos empreendedores nos processos de formalização, expansão e gestão de seus negócios.

4.2 Parte II: resultado da entrevista com gestor da sala do empreendedor

A entrevista com o gestor da Sala do Empreendedor foi realizada no dia 14 de novembro de 2025, às 09h, na Sala do Empreendedor da Prefeitura Municipal de Upanema-RN, com o diretor da Escola de Governo e Desenvolvimento Econômico Bezerra, o senhor Diego Bezerra. A escolha do entrevistado se justifica pela sua atuação direta no planejamento, acompanhamento e articulação das ações voltadas ao desenvolvimento econômico do município, especialmente no que diz respeito ao apoio aos pequenos negócios.

A entrevista trouxe evidências quanto ao papel estratégico da Sala do Empreendedor como um vetor de desenvolvimento econômico. De acordo com o entrevistado, a Sala do

Empreendedor atua como um ponto de conexão entre a Prefeitura e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), direcionado aos empreendedores da cidade.

Para o entrevistado, a missão da Sala do Empreendedor é simplificar processos e tornar mais prático o cotidiano dos empreendedores junto aos órgãos públicos municipais, assegurando um atendimento rápido e de qualidade, tanto de forma presencial como remota. A Sala do Empreendedor disponibiliza uma série de serviços aos micros, pequenos e médios empreendedores, que vão desde consultorias, palestras, orientações técnicas a abertura e regularização de empresas.

O entrevistado ressaltou os resultados alcançados pela Sala do Empreendedor com a marca de 2 mil atendimentos, liderando na região Oeste Potiguar. Pontua que a Sala do Empreendedor recebeu 1 milhão de reais em crédito para os empreendedores locais, junto à Desenvolve RN, Agência de Fomento do Governo do Estado, como também o Selo Ouro de Referência em Atendimento SEBRAE nos anos de 2023 e 2024.

A burocracia e o recebimento de benefícios assistenciais ainda é um dos principais entraves para regularização de pequenos negócios atualmente no município. Além disso, a Sala do Empreendedor conta também com parcerias de grande importância com o SEBRAE, Senac, Senai, Governo do RN, Emater, Receita Federal, Banco do Nordeste, Banco do Brasil, Banco Santander, Desenvolve RN, escolas e empresas locais.

As estratégias futuras da Sala incluem a criação de uma incubadora local, a elaboração de um site que oferecerá serviços gratuitos, além da execução do projeto Cidade Empreendedora, promovido pelo Sebrae. Essas ações visam intensificar a busca por inovações, monitorar resultados e aprimorar constantemente os serviços oferecidos.

Ao ser perguntado sobre a origem e a missão da Sala do Empreendedor em Upanema, o entrevistado respondeu:

“A Sala do Empreendedor de Upanema surgiu através de uma parceria entre o SEBRAE e a Prefeitura, com o objetivo de instalar na cidade um espaço específico destinado às micro e pequenas empresas. A proposta sempre foi oferecer suporte em documentação, abertura de negócios, capacitações, geração de emprego e renda e no fortalecimento do comércio local.” (Entrevistado, 2025).

Quando questionado sobre como é organizado o fluxo de atendimento ao público, ele explicou:

“A Sala do Empreendedor possui vários meios de atendimento, tanto presencial quanto por e-mail, telefone e redes sociais. Trabalhamos com atendimentos agendados, mas também acolhemos as demandas espontâneas que surgem diariamente. Além disso, realizamos a Sala Itinerante, visitando os empreendimentos da cidade para oferecer orientações e acompanhar de perto as necessidades dos empreendedores.” (Entrevistado, 2025).

Ao ser perguntado sobre os principais serviços disponibilizados pela Sala do Empreendedor, o entrevistado relatou:

“A Sala oferece uma ampla variedade de serviços, como abertura de empresas, acompanhamento documental, consultorias, palestras e visitas técnicas. Também realizamos regularização de débitos, emissão de nota fiscal, emissão da guia DAS, baixa de empresas, encerramento de débitos e Declaração Anual de Faturamento. Além disso, prestamos atendimento e orientação para acesso a crédito, contamos com parcerias com o Banco do Nordeste, Banco do Brasil e Santander Empresas, e apoiamos os agricultores com a emissão do Cadastro Rural. Atuamos ainda com consultorias do Programa Upanema Rural, atendimento da Receita Federal para MEIs e população em geral, e buscamos fortalecer cadeias produtivas locais, como o artesanato e iniciativas de mulheres empreendedoras, além de mantermos um banco de currículos para jovens e adultos.” (Entrevistado, 2025).

Sobre o público-alvo que procura a Sala do Empreendedor, o entrevistado descreveu:

“O público atendido é bastante diversificado. Atendemos pessoas que estão na informalidade, agricultores e também aqueles que já possuem CNPJ. Todos podem buscar apoio e orientação conosco.” (Entrevistado, 2025).

Quando questionado sobre a média de atendimentos realizados e a conversão desses atendimentos em formalizações, ele destacou:

“Atualmente, a Sala do Empreendedor de Upanema é a que mais atende em toda a região Oeste Potiguar. Já ultrapassamos a marca de 2 mil atendimentos, o que representa uma média de aproximadamente 180 atendimentos por mês.” (Entrevistado, 2025).

Sobre os resultados já alcançados pela Sala do Empreendedor no fomento a novos negócios em Upanema, o entrevistado explicou:

“A Sala atingiu a marca de 1 milhão de reais em crédito orientado para os empreendedores locais, junto à Desenvolve RN, agência de fomento do Governo do Estado. Recebemos o Selo Ouro de Referência em Atendimento SEBRAE nos anos de 2023 e 2024, e agora, em 2025, estamos concorrendo novamente, além de participarmos do Prêmio Prefeitura Empreendedora com projetos locais, como o do artesanato e o Upanema Rural.” (Entrevistado, 2025).

Quanto ao acompanhamento após a formalização, ele acrescentou:

“A Sala não apenas realiza a abertura do MEI, como também incentiva a formação empresarial, oferecendo palestras, oficinas e consultorias em parceria com o SEBRAE. Além disso, orientamos sobre crédito e realizamos visitas de acompanhamento para atender às demandas dos empreendedores.” (Entrevistado, 2025).

Ao abordar os principais obstáculos enfrentados pelos empreendedores locais para formalizar seus negócios, obteve-se a seguinte resposta:

“A burocracia ainda é uma das maiores dificuldades, embora existam esforços do Governo Federal para tornar o processo mais simples e acessível para as pequenas empresas.” (Entrevistado, 2025).

Quando questionado sobre barreiras específicas do contexto rural, obteve-se o seguinte relato:

“No início, enfrentamos muitos desafios, desde o transporte até a busca ativa pelos empreendedores rurais. Com o apoio da gestão e maior autonomia da Sala, conseguimos alcançar diversas comunidades, desenvolvendo ações para pequenos negócios e artesanato. Hoje, o cenário mudou: durante a Semana do MEI, conseguimos levar capacitações diretamente à zona rural, fortalecendo esses empreendimentos.” (Entrevistado, 2025).

Em relação às questões regulatórias e municipais que mais impactam o processo de formalização, a resposta foi:

“O recebimento de benefícios assistenciais, o medo da burocracia e o envolvimento dos empreendedores em outras cadeias produtivas, como a pesca, são fatores que dificultam a formalização” (Entrevistado, 2025).

Sobre a maneira como a Sala do Empreendedor estimula práticas de inovação nos negócios locais, o entrevistado afirma:

“De acordo com o surgimento das demandas. Citando o Empreendedorismo Feminino, por exemplo, é uma prática inovadora que o município busca promover, junto à Sala.” (Entrevistado, 2025).

A respeito de como a Sala percebe o papel das competências técnicas e comportamentais no sucesso do empreendedor, ele destaca:

“A partir do momento que o empreendedor chega a se formalizar e possui uma gama de alternativas para que não se veja sozinho, já é um bom começo. E a partir desses estímulos existem as trocas, entre a Sala e os negócios, estudando a realidade individual de cada empreendimento.” (Entrevistado, 2025).

Sobre as parcerias estratégicas mantidas pela Sala do Empreendedor, o entrevistado informa:

“Hoje a Sala possui parceria com diversos órgãos: SEBRAE, Senac, Senai, Governo do RN, Emater, Receita Federal, Banco do Nordeste, Banco do Brasil, Banco Santander, Desenvolve RN, escolas e empresas locais.” (Entrevistado, 2025).

Em relação à existência de linhas de microcrédito ou fundos que facilitem a formalização, afirma:

“Existem sim. A Prefeitura firmou a parceria com a Desenvolve RN e tanto os pequenos negócios informais ou com CNPJ já podem ter acesso a crédito orientado para investimento nos negócios, com juros 0.” (Entrevistado, 2025).

Ao discutir se a Sala possui equipe e recursos suficientes para cumprir sua missão, o entrevistado explica:

“A Sala do Empreendedor possui uma equipe e rede para desempenho das ações, com a intersetorialidade. Desde a tributação, Secretaria de Governo e SEBRAE, as ações ocorrem constantemente e sem intercorrências.” (Entrevistado, 2025).

Sobre medidas para aprimorar os serviços da Sala com foco em inovação, ele aponta:

“O Desenvolvimento Local de Sistema de Inovação, com startups desenvolvendo ações voltadas para o protagonismo feminino, turismo e artesanato.” (Entrevistado, 2025).

Quanto à possibilidade de implementar um programa de mentorias ou incubação municipal, destaca:

“Sim. Nós temos um trabalho importante com as mulheres empreendedoras e com os alunos da Escola Estadual José Calazans Freire. Trabalhamos para fundar a incubadora municipal, com a perspectiva de estudar, analisar e buscar compreender a economia local.” (Entrevistado, 2025).

Ao tratar de melhorias no acompanhamento e avaliação de impacto, afirma:

“Capacitando os profissionais da Sala, buscando parcerias com o Sistema S de inovação e avaliando as estratégias utilizadas para melhoramento das ações e demandas de cada empresa.” (Entrevistado, 2025).

Sobre a possibilidade de disponibilizar relatórios, fichas ou dados agregados, esclarece:

“Sim. É possível. Estaremos encaminhando o relatório com os dados empresariais de Upanema, bem como a relação dos empreendimentos da cidade.” (Entrevistado, 2025).

Quando questionado sobre as três prioridades para o próximo biênio no aprimoramento da formalização, indica:

“Instalação da Incubadora Local de Desenvolvimento Econômico, a criação do site com serviços gratuitos e a contratação do Projeto Cidade Empreendedora do SEBRAE.” (Entrevistado, 2025).

Por fim, ao ser convidado a acrescentar algo sobre a atuação da Sala do Empreendedor, acrescenta:

“Sim. Gostaria de ressaltar que a Sala do Empreendedor, além de ser um equipamento público, dá suporte às empresas e contribui para o desenvolvimento econômico de Upanema. Hoje o comércio vive uma realidade diferente de 2020 até aqui, são 5 anos de muito trabalho, buscando parcerias e apoios para ver as pessoas empreendendo e caminhando financeiramente com as próprias pernas. Destaco ainda a participação em eventos nacionais, como o Transformar Juntos, em Brasília/DF, fruto do empenho e da resposta às demandas locais, sendo esse feito um motivo para que o SEBRAE

convide Upanema para estar presente nessas visitas técnicas e nacionais” (Entrevistado, 2025).

A seguir, apresenta-se a triangulação dos resultados quantitativos e qualitativos, conforme Creswell e Clark (2015).

4.3 Triangulação dos resultados

A triangulação dos resultados quantitativos e qualitativos permitiu uma compreensão integrada dos desafios na formalização de empreendimentos no município de Upanema-RN e do papel desempenhado pela Sala do Empreendedor no apoio aos novos negócios, em alinhamento à pergunta de pesquisa proposta: *“Quais são os principais desafios enfrentados pelos empreendedores de Upanema na formalização de seus negócios e de que forma a Sala do Empreendedor pode contribuir para superar essas barreiras?”*

Do ponto de vista quantitativo, os dados evidenciam que os principais entraves enfrentados pelos empreendedores dizem respeito à burocracia, ao medo dos riscos, à falta de informação clara, à dificuldade de acesso a crédito e à insegurança jurídica. Tais achados dialogam com a literatura nacional, que identifica a burocracia, a complexidade tributária e a baixa clareza das orientações como obstáculos estruturais à formalização de negócios no Brasil (Doing Business, 2020; Sebrae, 2017; Endeavor, 2017). Além disso, a predominância do empreendedorismo por necessidade - evidenciada entre os respondentes - reforça a visão de Davidsson (2015) e Leone (2010) sobre a vulnerabilidade que permeia grande parte dos empreendedores brasileiros.

No componente qualitativo, a entrevista com o gestor da Sala do Empreendedor aprofunda a compreensão desse cenário ao revelar como esses desafios se manifestam na prática: entraves burocráticos, receio de perda de benefícios sociais, dificuldades de alcançar a população rural e limitações ligadas ao desconhecimento dos procedimentos legais. O gestor também destaca que, apesar dessas barreiras, a Sala do Empreendedor tem funcionado como um agente de desenvolvimento econômico, promovendo orientação, capacitação, acesso a crédito, articulação de parcerias e inovações institucionais - elementos essenciais para reduzir a informalidade, conforme defendem Campos e Lopes (2011) e Dornelas (2018).

A triangulação mostra ainda que, embora o público investigado reconheça a Sala do Empreendedor como um serviço acessível e relevante - evidenciado pelos (98,1%) que conhecem o estabelecimento e pelos (83%) que perceberam melhorias em seus negócios após o atendimento, também existem demandas não atendidas que convergem com os achados

qualitativos: ampliação de cursos e capacitações, maior apoio para acesso a crédito, maior alcance na zona rural, consultorias especializadas e melhor acompanhamento pós-formalização. Esses pontos reforçam a literatura sobre a importância das competências técnicas, comportamentais e gerenciais para o sucesso do empreendedor (Filion, 1999; Sebrae, 2025), bem como a necessidade de políticas públicas que fortaleçam esses empreendimentos.

Ao integrar os dois conjuntos de dados - conforme orientam Creswell e Plano Clark (2015) na abordagem de métodos mistos - observa-se que a Sala do Empreendedor desempenha papel relevante na redução da informalidade e no impulso ao empreendedorismo local, mas opera em um contexto de desafios estruturais que extrapolam sua governabilidade. Portanto, a triangulação dos dados quantitativos e qualitativos permite concluir que:

Os desafios identificados são reais, recorrentes e coerentes com estudos nacionais sobre formalização;

A Sala do Empreendedor atenua muitas dessas barreiras, por meio de orientação, parcerias, crédito e capacitações;

Persistem lacunas e oportunidades de aprimoramento, sobretudo sobre interiorização dos serviços, consultorias especializadas e acompanhamento continuado;

A articulação entre políticas públicas, formação empreendedora e redes institucionais emerge como elemento-chave para fortalecer o ecossistema empreendedor municipal.

Assim, os achados da pesquisa evidenciam que a formalização de empreendimentos no município de Upanema-RN é um processo multifacetado que envolve fatores regulatórios, informacionais, culturais e estruturais. Conclui-se que o fortalecimento da Sala do Empreendedor - por meio da ampliação de serviços e estratégias articuladas com o Sebrae e outras instituições - representa uma via eficaz para reduzir a informalidade, fomentar a competitividade e promover o desenvolvimento econômico sustentável no município.

4.4 Estratégias para o aprimoramento da sala do empreendedor

Considerando as evidências levantadas junto aos empreendedores pesquisados e ao gestor da Sala do Empreendedor, propõe-se, um conjunto de estratégias para aprimorar os serviços ofertados a fim de fortalecer o papel institucional da Sala do Empreendedor no incentivo à formalização de negócios e no desenvolvimento econômico local. A proposição dessas estratégias está alinhada aos desafios identificados na literatura - como burocracia, falta de informação clara, dificuldade de acesso ao crédito e carência de capacitações (Doing Business, 2020; Sebrae, 2017; Endeavor, 2017; Leone, 2010) - e aos achados empíricos desta pesquisa.

1. Ampliar a oferta de capacitações técnicas e gerenciais, com foco setorial e territorial

Os resultados quantitativos apontaram forte demanda por cursos nas áreas de **marketing, gestão financeira e atendimento ao cliente**, enquanto a entrevista evidenciou a intenção da Sala em fortalecer ações formativas. Assim, recomenda-se a criação de **trilhas de capacitação segmentadas por setor** (comércio, serviços, artesanato, agropecuária), além da expansão das ações para a **zona rural**, reduzindo desigualdades territoriais. Isso reforça a literatura sobre a importância de competências empreendedoras e habilidades gerenciais (Sebrae, 2025; Fillion, 1999).

2. Fortalecer a orientação inicial e o suporte técnico à formalização

A combinação dos dados revelou que a **burocracia**, a **falta de clareza das etapas legais** e o **medo dos riscos** figuram entre os maiores obstáculos à formalização. Assim, sugere-se a criação de uma “**Jornada de Formalização**”, contendo:

- atendimento inicial guiado;
- *checklist* simplificado dos documentos;
- vídeos tutoriais;
- apoio presencial e remoto;
- acompanhamento pós-formalização por 90 dias.

Essa estratégia reduz inseguranças, melhora a experiência do usuário e promove maior segurança jurídica, conforme defendem Dornelas (2001) e Campos e Lopes (2011).

3. Expandir e diversificar o acesso ao crédito orientado

Os dados quantitativos mostraram dificuldade de acesso ao crédito, enquanto o gestor evidenciou conquistas como o crédito via Desenvolve RN. Propõe-se:

- ampliação das parcerias com bancos e cooperativas;
- oficinas de educação financeira e preparação para crédito;
- criação de um **Balcão Municipal de Microcrédito Orientado**, com simulações, planos de investimento e acompanhamento.

Esse mecanismo fortaleceria empreendedores iniciantes e ampliaria a cultura de planejamento financeiro.

4. Implementar um Programa Municipal de Consultorias Especializadas

Os resultados indicaram demanda por apoio técnico individualizado. Assim, recomenda-se:

- consultorias mensais com especialistas (marketing digital, gestão, inovação, finanças, formalização);

- atendimento híbrido (presencial e online);
- priorização de setores emergentes e de empreendedoras mulheres, conforme demandas locais.

Consultorias são essenciais para transformar conhecimento em prática, fortalecendo a competitividade - desafio apontado por Santos e Veiga (2014).

5. Intensificar ações de inovação e fortalecimento do ecossistema empreendedor

A entrevista apontou iniciativas futuras como a **incubadora municipal** e parcerias do ecossistema de inovação. Com base nisso, sugere-se:

- criação do **Programa Upanema Inova**, com mentorias, pré-incubação e desafios de inovação;
- apoio a *startups* locais;
- integração com instituições como SEBRAE, SENAI, SENAC e universidades;
- promoção de feiras de empreendedorismo e inovação.

Essas ações reforçam o papel da inovação como motor de desenvolvimento (Manual de Oslo, 1977; Reis, 2004).

6. Ampliar a visibilidade e a comunicação institucional da Sala do Empreendedor

Os dados mostram que muitos conhecem a Sala do Empreendedor via redes sociais, mas há necessidade de **mais divulgação na zona rural e entre grupos específicos**. Estratégias recomendadas:

- criação de um **site unificado** com serviços digitais gratuitos;
- campanhas contínuas nas redes sociais da prefeitura;
- Sala Itinerante ampliada com visitas mensais a comunidades;
- material educativo simplificado para novatos no empreendedorismo.

7. Instituir um sistema de monitoramento e avaliação contínua

Para garantir a melhoria permanente dos serviços, recomenda-se criar:

- um painel de indicadores (formalizações, créditos, capacitações, satisfação, taxa de sobrevivência dos negócios);
- relatórios trimestrais para tomada de decisão;
- mecanismos de feedback contínuo.

A gestão orientada por dados fortalece a sustentabilidade das ações e apoia políticas públicas mais eficazes.

As estratégias apresentadas foram formuladas a partir da **integração dos achados quantitativos e qualitativos**, combinando demandas dos empreendedores, percepções do gestor, literatura especializada e desafios estruturais identificados. Dessa forma, o terceiro

objetivo específico - “*Propor estratégias para aprimorar os serviços da Sala do Empreendedor, com foco na inovação e no fortalecimento do empreendedorismo local*” - está plenamente atendido dentro da lógica do método misto aplicado, conforme Creswell e Clark (2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar os desafios enfrentados pelos empreendedores do município de Upanema-RN, na formalização de negócios e avaliar o papel da Sala do Empreendedor no fomento a novos empreendimentos. Com base nos resultados do estudo, conclui-se que a pergunta de pesquisa: *“Quais são os principais desafios enfrentados pelos empreendedores do município de Upanema-RN, na formalização de seus negócios e de que forma a Sala do Empreendedor pode contribuir para superar essas barreiras?”*, foi respondida e que todos os objetivos foram alcançados.

Primeiro, identificaram-se desafios como burocracia, insegurança jurídica, falta de informação clara e dificuldade de acesso ao crédito - fatores que limitam a formalização e confirmam problemas amplamente discutidos na literatura.

Segundo o estudo mostrou que a Sala do Empreendedor desempenha um papel relevante na orientação, capacitação, suporte documental e articulação com parceiros, sendo reconhecida pela maioria dos empreendedores como um serviço eficiente e acessível.

Por fim, foram sugeridas estratégias para aprimorar os serviços da Sala, destacando-se a ampliação de capacitações, fortalecimento do apoio técnico, expansão do acesso ao crédito, estímulo à inovação e melhoria da comunicação institucional.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui ao aprofundar a compreensão sobre a formalização de negócios em municípios de pequeno porte e ao demonstrar a utilidade do método misto para análise de desafios aos empreendedores. No âmbito gerencial, fornece subsídios práticos para o aprimoramento da Sala do Empreendedor, a fim de apoiar a tomada de decisão e o desenvolvimento de ações mais alinhadas às necessidades reais dos empreendedores locais.

A pesquisa apresenta algumas limitações, como a amostra restrita aos empreendedores atendidos pela Sala e a realização de apenas uma entrevista qualitativa, fatores que podem limitar a diversidade de percepções. Também não houve acompanhamento longitudinal para avaliar os impactos da formalização ao longo do tempo.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostragem para incluir empreendedores que não utilizam a Sala do Empreendedor, realizar entrevistas com outros atores institucionais, comparar os resultados com municípios vizinhos e investigar, de forma longitudinal, os efeitos da formalização sobre o desempenho dos negócios.

REFERÊNCIAS

- BARBOZA, R.J.; VALENCIANO L.H. Conceitos de Empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, São Paulo, n. 9, 2005. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMWBx_2013-4-26-12-25-36.pdf Acesso em: 03 mar. 2025
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706QP063OA> Acesso em: 10 nov. 2025
- CANTILLON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Tradução de Fani Figueira. São Paulo: Segesta, 2002.
- CARTON, R. B.; HOFER, C. W.; MEEKS, M. D. **The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society**. 1998. Singapore: ICSB, 1998.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4th ed. London: Sage Publications, 2014.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos-: Série Métodos de Pesquisa**. Penso Editora, 2015.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.
- DAVIDSON, P. **Researching Entrepreneurship**. 2. ed. New York: Springer, 2015.
- DE JESUS, D. **Empreendedores invisíveis: Desafios dos empreendedores informais no Estado de Goiás**. 2024. 33 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Rio Verde, 2024.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Empreende/Elsevier, 2018.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Traduzido por Maria Letícia Galizzi, Paulo Luz Moreira e Fernando Dolabela. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999. Disponível em: <https://www.furb.br/2005/arquivos/774565-876438/Empreendedorimo.pdf> Acesso em: 20 mar. 2025
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GREENE, J. C.; CARACELLI, V. J.; GRAHAM, W. F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational evaluation and policy analysis**, v. 11, n. 3,

p. 255-274, 1989. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/559712/1/E-book-Administracao-Empreendedorismo-e-Inovacao-4.pdf> Acesso em: 03 mar. 2025

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **Upanema (RN): panorama**. 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rn/upanema.html> Acesso em: 19 dez. 2025

LEONE, E. T. **O perfil dos trabalhadores e trabalhadoras na economia informal**. Escritório da OIT no Brasil. Brasília: OIT, 2010, v. 1.

LOPES, J. D.; CAMPOS, F. R. Processo de formalização do Microempreendedor Individual Goiano. **Conjuntura Econômica**. Goiana, n. 18, p 63-70, out. 2011. Disponível em: Processo de formalização do Microempreendedor Individual Goiano - PDF Free Download. Acesso em: 03 nov. 2025.

MARCONDES, Renatto Cesar. Uma exploração histórica, ontológica e epistemológica dos conceitos de empreendedorismo. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 13, n. 3, p. 43-58, 2022. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/7645> Acesso em: 19 dez. 2025

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 2001.

PMU – Prefeitura Municipal de Upanema. **Upanema é o sétimo município do RN em atendimentos aos empreendedores**. 2025. Disponível em: https://upanema.rn.gov.br/noticiasView/1348_Upanema-e-o-setimo-municipio-do-RN-em-atendimentos-aos-empresarios.html. Acesso em: 19 dez. 2025.

SANTOS, F. A.; VEIGA, W. E. **Contabilidade: com Ênfase em Micro, Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

SAY, J.B. **Tratado de economia política**. Tradução de Maria da Conceição Forjaz. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SCHWINGEL, I.; RIZZA, G. **Políticas públicas para formalização das empresas: lei geral das micro e pequenas empresas e iniciativas para a desburocratização**. Governo Federal, Ministério do Trabalho e Emprego, v. 54, p. 48, 2013.

SEBRAE. **8M: o protagonismo das mulheres no empreendedorismo e na sociedade**. 2024. Disponível em: <https://SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/ufs/al/artigos/8m-o-protagonismo-das-mulheres-no-empresariado-e-na-sociedade,cfeafebe17175910VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 06 dez. 2025.

SEBRAE. **As 10 maiores características do empreendedor**. 2025. Disponível em: <https://SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/ufs/am/artigos/as-10-maiores-caracteristicas-do-empresariado,e7d4d2391f45f710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 01 de março de 2025.

SEBRAE. **Quais as diferenças entre MEI, EI, EPP, CNPJ e ME?** 2023. Disponível em: <https://SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/artigos/quais-as-diferencas-entre-mei-ei-epp>

cnpj-e- me,3fc4fa27f7e96810VgnVCM1000001b00320aRCRD Acesso em: 02 de março de 2025

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 38, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO: Pesquisa sobre Empreendedorismo em Upanema/RN

Objetivo: Analisar os desafios enfrentados pelos empreendedores do município de Upanema-RN, na formalização de negócios e avaliar o papel da Sala do Empreendedor no fomento a novos empreendimentos.

Todas as informações serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica.

PARTE I - PERFIL DO EMPREENDEDOR

Faixa etária:

- ☐ Menos de 20 anos ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ Acima de 50 anos

Gênero:

- ☐ Masculino ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não informar

Formação:

- ☐ Ensino Fundamental incompleto ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio completo ☐ Curso Técnico
- ☐ Ensino Superior completo ou em andamento ☐ Pós-graduação

Situação atual do seu empreendimento:

- ☐ Formalizado (CNPJ ativo)
- ☐ Em processo de formalização ☐ Ainda não formalizado
- ☐ Pretendo abrir um negócio em breve Tempo de atuação como empreendedor: ☐

Menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos

- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

Ramo de atividade principal:

- ☐ Comércio ☐ Serviços ☐ Indústria
- ☐ Agricultura ou agropecuária
- ☐ Outro: _____

PARTE II - DESAFIOS NA FORMALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Quais foram os principais obstáculos enfrentados no processo de formalização do seu negócio? (marque até 3 opções)

- ☐ Falta de informações claras ☐ Burocracia excessiva
- ☐ Custos elevados
- ☐ Dificuldade em acessar crédito ☐ Falta de orientação técnica
- ☐ Falta de tempo
- ☐ Medo de riscos ou insegurança jurídica ☐ Outro: _____

PARTE III – SALA DO EMPREENDEDOR

Você já procurou a Sala do Empreendedor em busca de apoio?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não conhecia esse serviço

Uso dos Serviços da Sala do Empreendedor

Quais serviços da Sala do Empreendedor você já utilizou? (marque os que se aplicam)

- ☐ Orientação para abertura de empresa (CNPJ/MEI)
- ☐ Emissão de guias e declarações
- ☐ Participação em capacitações, oficinas ou cursos ☐ Apoio na solicitação de crédito ou financiamento ☐ Consultoria individual ou atendimento técnico ☐ Participação em feiras ou eventos de empreendedorismo ☐ Nunca utilizei os serviços
- ☐ Outro: _____

Avaliação dos Serviços da Sala do Empreendedor

Com base na sua experiência, avalie os seguintes aspectos da Sala do Empreendedor, utilizando uma escala de 1 a 5:

(1 = Muito ruim | 2 = Ruim | 3 = Regular | 4 = Bom | 5 = Excelente)

Aspecto Avaliado	Nota
Qualidade do atendimento recebido	
Clareza nas orientações sobre formalização	
Utilidade das capacitações/oficinas oferecidas	
Facilidade no acesso aos serviços	
Apoio para acesso a crédito e financiamento	

Orientação sobre gestão, marketing ou inovação	
Contribuição para o desenvolvimento do seu negócio	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sua opinião, o que pode ser melhorado nos serviços oferecidos pela Sala do Empreendedor?

Resposta aberta: _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTOR DA SALA DO EMPREENDEDOR DE UPANEMA

Esta entrevista integra a pesquisa intitulada “Desafios na formalização de empreendimentos em Upanema: o papel da Sala do Empreendedor no fomento a novos negócios”. O objetivo é compreender a atuação da Sala do Empreendedor no apoio à formalização de negócios e identificar desafios e oportunidades para o fortalecimento do empreendedorismo local. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e tratadas de forma confidencial.

INFORMAÇÕES GERAIS

Nome do(a) entrevistado(a): _____

Cargo/Função: _____

Data da entrevista: ____/____/____

Local: _____

Autorização para gravação: () Sim () Não

1. CONTEXTO E HISTÓRICO

1. Pode descrever brevemente a origem e a missão da Sala do Empreendedor em Upanema?
2. Como é organizado o fluxo de atendimento (ex.: agendamento, presencial, remoto, itinerante)?

2. SERVIÇOS OFERECIDOS E PÚBLICO-ALVO

3. Quais são os principais serviços prestados pela Sala (formalização, orientação, capacitações etc.)?
4. Quem é o público-alvo atendido pela Sala (perfil socioeconômico, setores predominantes)?
5. Qual é a média mensal/anual de atendimentos e a taxa de conversão em formalizações efetivas?

3. IMPACTO PERCEBIDO E EVIDÊNCIAS

6. Quais resultados a Sala já alcançou no fomento a novos negócios em Upanema?
7. A Sala monitora o acompanhamento pós-formalização (ex.: faturamento, capacitações)?

4. DESAFIOS NA FORMALIZAÇÃO

8. Quais são os principais obstáculos enfrentados pelos empreendedores locais para formalizar seus negócios?
9. Existem barreiras específicas relacionadas ao contexto rural? Como a Sala tem atuado sobre elas?
10. Quais questões regulatórias/municipais mais impactam negativamente a formalização?

5. CAPACITAÇÃO, CULTURA EMPREENDEDORA E INOVAÇÃO

11. Que tipos de capacitações a Sala oferece para fortalecer competências empreendedoras?
12. Em que medida a Sala estimula práticas de inovação em negócios locais?
13. Como a Sala percebe o papel das competências técnicas e comportamentais no sucesso do empreendedor?

6. PARCERIAS, REDES E FINANCIAMENTO

14. Quais parcerias estratégicas a Sala mantém (SEBRAE, universidades, bancos, ONGs)?
15. Existem linhas de microcrédito ou fundos locais que facilitam a formalização?

7. RECURSOS, GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

16. A Sala possui equipe e recursos suficientes para cumprir sua missão?

8. PROPOSTAS E ESTRATÉGIAS PARA APRIMORAMENTO (FOCO EM INOVAÇÃO)

17. Que medidas concretas poderiam aprimorar os serviços da Sala com foco em inovação?
18. Há possibilidade de implementar um programa de mentorias ou incubação municipal?
19. Como a Sala poderia melhorar o acompanhamento e a avaliação de impacto?

9. DOCUMENTOS E DADOS

20. É possível disponibilizar relatórios, fichas ou dados agregados sobre atendimentos e formalizações?
21. Existe alguma avaliação externa ou pesquisa prévia sobre a Sala?

10. ENCERRAMENTO – PERCEPÇÕES E PRIORIDADES

22. Quais são as três prioridades para o próximo biênio visando aprimorar a formalização de empreendimentos?

24. Há algo mais que o senhor gostaria de acrescentar sobre a atuação da Sala do empreendedor?