

Plano de Negócios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor

Circular Business Plan: entrepreneurship teaching instrument and development of the entrepreneurial profile

ISSN 0104-530X (Print)
ISSN 1806-9649 (Online)

Flavio Mangili Ferreira¹
Camila Roberta Muniz Serra Pinheiro¹

Resumo: Em função da necessidade de inovação e criação de valor para as organizações, o ensino do empreendedorismo tem se tornado presente nas instituições de ensino contemporâneas. Nesse contexto, desenvolver instrumentos que proporcionem um ambiente favorável ao aprendizado voltado ao assunto torna-se necessário. O Plano de Negócios é um instrumento que pode ser utilizado no ensino de empreendedorismo, contribuindo para o desenvolvimento do perfil empreendedor em professores e alunos de diversas áreas. O objetivo deste artigo é analisar o Plano de Negócios Circular como metodologia ativa para ensino do empreendedorismo durante a Oficina Construindo um Plano de Negócios. Por meio de uma pesquisa aplicada, utilizando o método qualitativo com objetivo exploratório durante estudo de campo, as análises demonstraram a versão do Plano de Negócios Circular apresentada neste trabalho. Foram analisadas 10 Oficinas Construindo um Plano de Negócios na mesma instituição de ensino, com 160 participantes desenvolvendo 48 ideias de negócios elaboradas por grupos com 3 pessoas, em média. As autoavaliações de aprendizagem respondidas pelos participantes, bem como a avaliação das respostas dos alunos sobre o Plano de Negócios Circular construído durante as oficinas, pelos professores, demonstram que a metodologia ativa contribui para o desenvolvimento do perfil empreendedor, a partir de competências, diferentes conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Futuras pesquisas possibilitarão o aprimoramento dessa metodologia ativa e melhorias no ensino do empreendedorismo, bem como contribuirão para o desenvolvimento do perfil empreendedor.

Palavras-chave: Desenvolvimento de produtos e serviços; Empreendedorismo; Planejamento Estratégico.

Abstract: *Due to the necessity for innovation and value creation for organizations, entrepreneurship education has become present in contemporary educational institutions in this context, to develop tools that provide a favorable environment for focused learning the subject becomes necessary. The Business Plan is a tool that can be used in teaching entrepreneurship, contributing to the development of entrepreneurial teachers and students from different areas. The objective of this paper is to analyze the Circular Business Plan as an active methodology for teaching entrepreneurship during the workshop Building a Business Plan. Through applied research, using qualitative method with exploratory goal during field of study, their analysis showed the version of Circular Business Plan presented in this work. They analyzed 10 workshops Building a Business Plan in the same educational institution, with 160 participants develop 48 business ideas developed by groups with 3 people on average. Auto reviews of learning answered by the participants as well as the evaluation of teachers on student responses at Circular Business Plan built during the workshops Building a Business Plan, demonstrate that active methodology contributes to the development of entrepreneurial, from skills, different knowledge, skills, attitudes and values. Future research will enable the improvement of this active methodology and improvements to the teaching of entrepreneurship, as well as contribute to the development of the entrepreneurial profile.*

Keywords: *Development of products and services; Entrepreneurship; Strategic planning.*

1 Introdução

A proposta do Plano de Negócios Circular é atender os principais desafios do ensino do empreendedorismo, como colocar em prática e sistematizar as ideias de negócio na área do conhecimento escolhida.

Nas instituições de ensino contemporâneas voltadas para formação profissional, o ensino do empreendedorismo tem se tornado presente, possibilitando aos futuros profissionais de áreas diversas a oportunidade de

¹ Centro Universitário Senac, Senac Bauru, Av. Nações Unidas, 10-22, CEP 17010-130, Bauru, SP, Brasil, e-mail: flavio.mferreira@sp.senac.br; camila.rmspinheiro@sp.senac.br

Recebido em Maio 27, 2017 - Aceito em Set. 30, 2017

Suporte financeiro: Nenhum.

desenvolver, implementar, organizar e monitorar seu próprio empreendimento ou realizar a gestão da sua carreira de forma proativa (Volker apud Ferreira et al., 2009; Alberto et al., 2007; Falholm et al., 2010).

Nesse sentido, a utilização de diferentes instrumentos que possam despertar as características empreendedoras, não somente nos alunos mas também nos professores de diversas áreas de instituições de ensino técnico e superior, proporciona um ambiente favorável ao aprendizado voltado ao assunto.

No ensino de empreendedorismo, o Plano de Negócios, composto por diversos itens complexos de planejamento que podem dificultar o desenvolvimento de ideias de negócios, é a principal ferramenta. Portanto, facilitar o processo de ensino do Plano de Negócios pode contribuir com o desenvolvimento do tema.

Pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2014) com especialistas indica que existe fragilidade nas condições de Infraestrutura Comercial e Profissional, fator que influencia positivamente a atividade empreendedora, no país. Nessas condições incluem-se as orientações sobre como escrever um Plano de Negócios.

Nesse sentido, o Plano de Negócios Circular, instrumento desenvolvido no contexto deste trabalho, foi escolhido para capacitar docentes, funcionários e alunos de diversas áreas na instituição de ensino técnico e superior em que este estudo se contextualiza.

A complexidade dos planos de negócios dificulta sua utilização na área empresarial, sendo que a metodologia proposta poderá contribuir de forma prática no planejamento de negócios ou inovação.

Nesse contexto, a questão de pesquisa proposta é: como ensinar o Plano de Negócios para pessoas com formações e experiências diversas utilizando o Plano de Negócios Circular?

O objetivo deste estudo é analisar o Plano de Negócios Circular como uma metodologia ativa para ensino do empreendedorismo durante a Oficina Construindo um Plano de Negócios.

2 Fundamentação teórica

2.1 Empreendedorismo e perfil empreendedor

Stokes et al. (2010) enfatizam a importância do empreendedorismo como um processo social e econômico que cria valor para diferentes pessoas em vários contextos. Os autores entendem o empreendedorismo em três dimensões, empreendedorismo como um processo, empreendedor como uma pessoa e, finalmente, empreendedores como criadores de valor, desdobrando o empreendedorismo em uma ampla gama de diferentes conjunturas.

Para Schumpeter (1985), o empreendedor inicia o processo de desenvolvimento econômico por meio de um fenômeno novo e intencional que altera o equilíbrio do fluxo da economia, com novas combinações, descontinuando negócios e deslocando esse fluxo.

Dornelas definiu empreendedorismo como o “envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades” (Dornelas et al., 2008) e, sendo perfeitamente implementados, levam à criação de novos negócios, assumindo riscos calculados para capitalizar o investimento.

Entretanto, o empreendedorismo é muito mais amplo do que apenas abrir um negócio próprio, abrangendo diferentes contextos organizacionais. As empresas necessitam buscar novas formas de gestão, novos produtos e serviços que gerem vantagem competitiva, principalmente por meio da capacidade de inovação de seus colaboradores, por meio de ações intraempreendedoras e ou de empreendedorismo corporativo (Vargas apud Sequeira, 2005).

Barringer & Bluedorn (1999) contribuem ao dizer que o empreendedorismo corporativo é um fenômeno de comportamento no qual as empresas se posicionam dentro de um continuum altamente conservador a altamente empreendedor. Para eles, empresas empreendedoras assumem riscos, são inovadoras e se adaptam rapidamente às mudanças, enfim, possuem colaboradores com comportamentos empreendedores que facilitam a continuidade dos negócios empresariais num ambiente extremamente competitivo e turbulento.

O empreendedorismo é um tema relevante atualmente. Empresas recrutam e selecionam pessoas alinhadas com o perfil empreendedor. O mercado exige postura empreendedora. A vida requer comportamento empreendedor. Mas o que é ser um empreendedor? Existem muitos equívocos relacionados ao tema, pois a maioria das pessoas tem a ideia de que empreendedor é somente aquela pessoa que abre seu próprio negócio, de maneira autônoma.

Nesse sentido, empreendedorismo pode ser visto como um veículo de mobilidade social ascendente, especialmente para a classe média, que é muitas vezes considerada o berço do empreendedorismo. Porém, muitas vezes o incentivo do empreendedorismo como um meio para criar emprego e promover o crescimento está distante da concretização. Geralmente, o estudo do empreendedorismo está focado nas *startups* e pequenas empresas, incluindo indivíduos que trabalham por conta própria como empreendedores (Falholm et al., 2010).

Outra forma de empreendedorismo que vem ganhando força é o empreendedorismo social. Por meio dele o empreendedor social busca construir um mundo melhor e desenvolver as pessoas, envolvendo-se em causas humanitárias e em organizações que buscam preencher lacunas deixadas pelos poderes público e privado.

Nesse sentido, o empreendedor também pode ter atitude no ambiente de trabalho em que está inserido, chamado intraempreendedor, e também pode ser um empreendedor social, quando busca benefícios para a comunidade em que está inserido.

Acredita-se que, no processo de empreender, as características pessoais ganham destaque, porém para autores clássicos como Gartner (1988) os traços pessoais referem-se a uma parcela, apenas, no processo de empreender, pois a criação de empresas é bastante complexa e influenciada por vários fatores.

Outros autores destacam que as pesquisas sobre o empreendedorismo deveriam focar sobre o que o empresário faz e não no que o empresário é. As principais características citadas foram: assumir riscos, criatividade, inovação, iniciativa, autonomia, experiência, desejo de independência, *know-how*, coragem, motivação, entre outras (Vicenzi & Bulgacov, 2013).

Independentemente da área de atuação, Kirby (2002) considera como fundamentais ao empreendedor os seguintes comportamentos: total compromisso, determinação e perseverança; orientação das ações para a realização e crescimento; orientação por objetivos e oportunidades; iniciativa e responsabilidade pessoal; controle interno; tolerância à ambiguidade, stress e incerteza; autocontrole, integridade e confiança; poder de decisão, paciência e sentido de humor; saber calcular e assumir riscos; saber ouvir e saber usar o *feedback*; trabalhar em equipe; e aprender com os erros.

Crissien (2011) apresenta comportamentos e habilidades necessários ao empreendedor, elencando os seguintes comportamentos: realiza pesquisa e aproveita oportunidades; tem iniciativa; resolve problemas de forma criativa; é independente; assume a responsabilidade das coisas; tem visão além do óbvio; estabelece *networking*; obtém recursos criativos; e usa o bom senso para assumir riscos calculados. As habilidades envolvem a solução criativa de problemas, a persuasão, a negociação, a gestão holística e o pensamento estratégico.

As características do perfil empreendedor apresentadas por Vicenzi & Bulgacov (2013), Kirby (2002) e Crissien (2011) estão no quadro 1. Essas características contribuíram para definição dos itens das autoavaliações respondidas pelos participantes da Oficina Construindo um Plano de Negócios.

Proporcionar situações que favoreçam o desenvolvimento de características do perfil empreendedor e avaliar a eficiência dessas situações podem contribuir no ensino do empreendedorismo.

2.2 O ensino do empreendedorismo

Volker (apud Ferreira et al., 2009) afirma que as instituições de ensino estão desenvolvendo a cultura empreendedora, buscam a geração de riquezas por

Quadro 1. Características do perfil empreendedor.

| Vicenzi & Bulgacov (2013) | Kirby (2002) | Crissien (2011) | Autoavaliação da aprendizagem |
|------------------------------------|--|---|-------------------------------|
| Experiência | Tolerância à ambiguidade, <i>stress</i> e incerteza; Poder de decisão, paciência e sentido de humor | Pensamento estratégico; Pesquisa e aproveita oportunidades | Tomar decisões |
| Iniciativa; Motivação | Iniciativa e responsabilidade pessoal | Iniciativa | Motivação e Iniciativa |
| | Auto controle, integridade e confiança; Saber ouvir e saber usar o <i>feedback</i> ; Trabalhar em equipe | Estabelece <i>networking</i> ; Persuasão | Trabalho em equipe |
| Criatividade; Inovação | Aprender com os erros | Resolve problemas de forma criativa; Solução criativa de problemas | Criatividade e Inovação |
| <i>Know-how</i> | Orientação por objetivos e oportunidades | Tem visão: vê além do óbvio; Gestão holística | Visão de mercado |
| Assumir riscos; Coragem | Controle interno; Saber calcular e assumir riscos | Usa o bom senso para assumir riscos calculados; Negociação | Análise de riscos |
| Autonomia; Desejo de independência | Total compromisso, determinação e perseverança | Comporta-se de forma independente; Assume a responsabilidade das coisas | Autonomia e Independência |
| | Orientação das ações para a realização e o crescimento | Obtém recursos criativos | Habilidade de planejamento |

meio da capacitação dos seus alunos para a aquisição das riquezas do conhecimento, da comunicação e da criatividade, podendo conscientizar os seus alunos sobre a riqueza na forma de bens e na forma de capital (humano, social, intelectual, monetário, entre outros). Essa construção passa, evidentemente, pelos processos de produção, concentração, distribuição e ampliação desses capitais.

Historicamente, o ensino do empreendedorismo começou nos Estados Unidos, nas faculdades de administração, e se espalhou pelos diversos países. Em 1947, Myles Mace ofereceu o primeiro curso de empreendedorismo em Harvard, para 188 alunos, mas com certeza uma série de fatos anteriores foram as bases para a criação desse curso, como a ida de Schumpeter para lecionar em Harvard, no ano de 1932 (Lavieri, 2010).

Isso reflete-se positivamente na capacidade empreendedora do país e no número de novas empresas criadas até os dias atuais. Na União Europeia, o ensino do empreendedorismo é mais recente, mas o interesse com que esse tema é encarado está bem patente num relatório aprovado pelo Conselho da Educação da União Europeia (UE). No referido relatório, preconiza-se o desenvolvimento do espírito empresarial no seio dos sistemas de educação e de formação (Alberto et al., 2007).

Entretanto, o conceito do ensino do empreendedorismo resumia-se aos aspectos relacionados com a criação da empresa, uma vez que se considerava o sistema de ensino incapaz de formar empresários. Essa visão puramente psicológica foi abandonada e substituída por uma visão comportamental que considera a criação de empresas como uma resposta a situações externas. Aspectos como a cultura, a educação, as condições econômicas e sociais, os recursos disponíveis, as oportunidades existentes e identificadas podem contribuir para o empreendedorismo e para a decisão do indivíduo se tornar empresário. A mudança do paradigma psicológico para o comportamental teve como principal consequência a aceitação da tese segundo a qual o empreendedorismo pode ser estimulado através da educação e os comportamentos que um empresário de sucesso deve ter são, todos eles, susceptíveis de serem aprendidos e ensinados (Alberto et al., 2007).

Nesse sentido, Dolabela (2004) ressalta que não se pode direcionar uma pessoa a ser um empreendedor de um novo negócio, pois abrir uma empresa deve ser uma opção do aluno. Para o autor, dentro da Pedagogia Empreendedora, a atividade empreendedora torna-se universal, por isso é possível ser empreendedor em qualquer atividade, como músico, poeta, funcionário público, político etc.

Nas instituições de ensino, empreender implica numa postura que identifique o conhecimento como um bem que se cria, desenvolve e transmite. De acordo com Santos & Caseiro (2012), convencionalmente,

a transmissão pode ser feita para os alunos, mas também empreendendo dentro da própria instituição.

O próprio ato de empreender em suas várias formas já conduz à transversalidade. Nesse sentido, acredita-se que é fundamental que uma cultura empreendedora seja estimulada por via de programas de formação sobre identificação de oportunidades e implementação de soluções responsivas às mesmas, através da criação de organizações ou lançamento de novos negócios. A formação em empreendedorismo é hoje tão necessária a um profissional de gestão ou economia como a um profissional da área de humanas, como ciências sociais, engenharia ou artes (Santos & Caseiro, 2012).

De acordo com Dolabela (2004), nos países da América do Norte ou Europa, quem geralmente leva o conteúdo empreendedor à sala de aula é o professor de administração. O autor relata que no Brasil é possível encontrar profissionais de física, filosofia, jornalismo, ciências da computação, enfim, de todas as áreas do conhecimento oferecendo esse conteúdo aos alunos. Isso é uma inovação brasileira.

Existe uma estrutura de ensino compartimentada e superespecializada que domina as salas de aula. Porém sabe-se que o professor é peça-chave na construção de uma mentalidade empreendedora e, como se sublinha, isso não é contemplado com seriedade na estrutura acadêmica, cujo princípio estruturante está na solidão da docência, cada qual com sua disciplina (Guerra & Grazziotin, 2010).

Por isso, Guerra & Grazziotin (2010) reforçam que as instituições de ensino devem ser responsáveis pelo desenvolvimento de uma rede de saberes inter-relacionados, proporcionando a busca da realização das ideias que levam a quebrar paradigmas e desconstruir mitos que possam impedir o desenvolvimento de uma sociedade. Os autores alertam que uma instituição de ensino com mentalidade empreendedora só é possível com direção, profissionais e professores de mentalidade empreendedora.

Nesse sentido, é absolutamente decisivo na construção de uma instituição de ensino proceder a mudanças na cultura organizacional. Mais do que a comodificação e comercialização do saber, entendidos como *outputs* desse processo, crucial é construir uma mentalidade empreendedora, de “baixo para cima”, agregadora, inclusiva e mobilizadora dos recursos humanos docentes e discentes dos diferentes órgãos acadêmicos (Santos & Caseiro, 2012).

Assim, foram criadas, em 1984, na Universidade do Texas, em Austin, e no Babson College, as duas primeiras competições de planos de negócios. Lange et al. (2004) conduziram um estudo para verificar a correlação entre ganhar competições de planos de negócios e se tornar uma pessoa de negócios vitoriosa. A pesquisa entrevistou 1.967 graduados no Babson College, entre 1985 e 2003, e encontrou uma relação estatisticamente significativa entre ganhar uma competição e começar um novo negócio.

Na Babson College, por exemplo, uma das escolas mais tradicionais de empreendedorismo, os alunos, logo no primeiro semestre da faculdade, recebem uma verba para abrir um negócio dentro do campus (Andreassi & Fernandes, 2010).

Estratégias como essa são importantes porque, de acordo com Bizzotto (2008), é muito comum que o empreendedor fique “apaixonado” por uma ideia, sem fazer uma análise mais aprofundada. O autor ressalta que isso pode impedir que o empreendedor visualize as deficiências e dificuldades da ideia. Com isso, muitos problemas que poderiam ser evitados não são considerados no momento adequado.

Friedlaender (2004) propõe o uso de instrumentos disponíveis para despertar as características empreendedoras no aluno, apoiado por uma gestão empreendedora da instituição, modificando estruturas pedagógicas de transmissão de conhecimento para fazer o aluno aprender por meio da resolução de problemas e condução de projetos.

Segundo Friedlaender (2004), “[...] O conhecimento deve ser utilizado como meio de despertar nos alunos a vontade de aprender e buscar novos conhecimentos. Aprender fazendo o que não se sabe fazer”. O autor identificou que essa pesquisa despertou características empreendedoras nos participantes, como “comportamento mais ativo, criativo, com uma visão mais ampla dos fatos que os rodeavam, permitindo-lhes encontrar soluções de problemas simulados”.

Todorovic (2004) apresenta um quadro conceitual examinando a relação entre componentes estáticos e dinâmicos da cultura institucional. Para o autor, as Atividades de Educação Empreendedora possuem componentes estáticos e dinâmicos. Os componentes estáticos (treinamentos teóricos) são insuficientes e os dinâmicos (experimentar, fazer, imitar, estudar casos etc.), isolados da teoria, falham na educação empreendedora. A orientação cultural da instituição influencia o aprendizado do aluno, podendo ocorrer fora da sala de aula e do currículo oficial do curso. Para Todorovic (2004), caracterizam os componentes dinâmicos as instituições inovadoras, proativas e que assumem riscos toleráveis, entretanto o autor entende que elementos estáticos são importantes e não podem ser eliminados.

Henrique & Cunha (2008) pesquisaram as metodologias, recursos e práticas didático-pedagógicas utilizadas no ensino do empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação nacionais e estrangeiros por meio de revisão da literatura.

Os autores encontraram várias práticas metodológicas utilizadas, mas a preferência é por aquelas que provocam ação do aluno, por meio de planos de negócios, simulações de negócios, jogos, desenvolvimento de empresas ou produtos virtuais ou reais, visitas a empresas e empreendedores e estudos de caso. Nesse processo o professor assume papel de facilitador do processo de aprendizagem (Henrique & Cunha, 2008).

Pardini & Santos (2008) explicam a proposta metodológica interdisciplinar de ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação através da integração vertical e horizontal das disciplinas. Horizontalmente, coordenadores dos cursos fomentam atividades correlacionadas no período e um tema gerador por período, ao longo do curso, proporciona a integração vertical.

Os alunos são avaliados pela integração da equipe, comunicação, criatividade, uso do tempo e autonomia para aprender. Paralelamente, são realizados projetos interdependentes, como cursos de extensão, serviços de tutoria, visitas técnicas, seminários, palestras, grupos de estudos, fóruns de empresas e empresários, incubadoras e feiras de negócios, com premiação de trabalhos (Pardini & Santos, 2008).

Muitas universidades internacionais têm projetos com o objetivo de facilitar e promover o empreendedorismo entre os estudantes, professores e pesquisadores. Acreditam que isso faça parte de um discurso global, criando meios para comunicar o tema empreendedorismo, afetando a pesquisa e a ciência, extrapolando os muros da academia (Falholm et al., 2010).

Seikkula-Leino et al. (2010) pesquisaram como os professores promovem a educação empreendedora a partir do próprio aprendizado e reflexão. Os autores consideraram necessário para o fortalecimento do empreendedorismo: o aprendizado de empreendedorismo dos professores no período de formação e na educação continuada; a reforma curricular a partir da perspectiva de aprendizagem e da reflexão dos professores; e a conexão entre objetivos e resultados da educação empreendedora.

De acordo com Crissien (2011), para o ensino do empreendedorismo é importante motivar os estudantes a participar, gerar banco de dados abrangente, colaborar para que o trabalho tenha qualidade, estar em sintonia com as lideranças e professores de outras áreas.

A pesquisa-ação apresentada por Coelho et al. (2012) mostra a educação empreendedora no ensino fundamental. O ensino de empreendedorismo utilizou práticas incentivadoras do empreendedorismo e inovadoras de ensino. Os resultados demonstraram um aumento na motivação dos professores, bem como o aumento na participação e aprendizado dos alunos.

Josien & Sybrowsky (2013) utilizaram o *site* eBay para realizar uma atividade com estudantes e ensinar empreendedorismo. A atividade consistiu em comprar itens em vendas de garagem ou leilões, vender no eBay e obter lucro, possibilitando a vivência do investimento de capital, compra de estoques, negociação, comunicação, identificação de oportunidades, criatividade, gestão do tempo, contabilidade, serviço ao cliente e logística. A eficiência dessa atividade para o ensino foi medida por meio do Carland Entrepreneurship Index *score*, questionário que mede a pretensão empreendedora do respondente.

Lima et al. (2006) consideram importante que o ensino do empreendedorismo foque na elaboração do Plano de Negócios, para que os alunos entendam e aprendam a utilizar esse instrumento na gestão, mas abandonando as metodologias de ensino predeterminadas e flexibilizando-as.

Dolabela (2008) ensina dois processos básicos para criar uma empresa: a formação de uma ideia; e o caminho para validação por meio do Plano de Negócios. Conta uma história em linguagem coloquial com foco na pessoa, pois, para o autor, o conhecimento é volátil, mutante, nervoso, emocional, e o empreendedor deve estar preparado para aprender a aprender. Sua metodologia utiliza perguntas como forma de indução ao conhecimento, colocando o aluno no papel de empreendedor que busca respostas.

O ensino de empreendedorismo deve utilizar metodologias ativas de aprendizagem, nas quais os alunos vivenciam atividades empreendedoras. As pesquisas demonstram que a utilização das metodologias ativas de aprendizagem mostra-se eficiente.

2.3 Plano de negócios

No processo de planejamento de negócios, um dos instrumentos utilizados é o Plano de Negócios. Na elaboração do Plano de Negócios é preciso ter uma visão global e sistêmica de todas as partes que compõem o plano, compreendendo a função de cada parte e a sua inter-relação, facilitando assim o processo de planejamento dos empreendedores.

Salim et al. (2005) definem Plano de Negócios como

[...] um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Para Dornelas (2012), o Plano de Negócios é um instrumento de gestão que pode e deve ser usado por todo e qualquer empreendedor, seguindo o caminho lógico e racional. O Plano de Negócios descreve o empreendimento e o modelo de negócio, proporcionando aprendizagem e autoconhecimento ao empreendedor durante a elaboração.

É possível entender o Plano de Negócios como um “documento vivo” que descreve os principais aspectos da empresa em questão, pois deve ser entendido como um processo e não como um produto, isto é, mais um caminho do que um ponto de chegada (Bizzotto, 2008).

Nesse sentido, Pesce (2012) considera o Plano de Negócios como um documento que está “[...] sempre em desenvolvimento. Quando a empresa e o mercado evoluem, é uma boa ideia atualizá-lo”.

Para Lenzi (2009), Plano de Negócios é uma ferramenta dinâmica mas não a única forma de se chegar ao sucesso pessoal, profissional ou empresarial. O Plano de Negócios permite que se avalie constantemente

todas as ações que o empreendedor vem realizando e o que está ajudando na sua trajetória para as conquistas desejadas.

Alperstedt & Carvalho (2006) entendem que o Plano de Negócios é uma ferramenta que permite prever, antecipar ou reduzir muitas das causas de fracasso em novos negócios. É um documento com estudos estratégicos que comprovam ou não a viabilidade econômica ou social de um projeto.

Não existe um formato padrão de Plano de Negócios, autores e instituições diversas apresentam estruturas diferentes para orientar a elaboração do Plano de Negócios. O quadro 2 cita algumas das diferentes estruturas de Plano de Negócios e a última coluna apresenta os itens do Plano de Negócios Circular, possibilitando uma comparação das estruturas.

Buscando uma linguagem simplificada, relevante e compreensível sem perder a essência do planejamento, Osterwalder & Pigneur (2010) apresentaram o Business Model Canvas, um instrumento desenvolvido para descrever como uma organização cria, entrega e captura valor, desenvolvendo o modelo de negócios da organização. Trata-se de uma tela dividida em nove blocos, que deve ser impressa em formato grande para que um grupo de pessoas possa rascunhar e discutir os elementos do modelo de negócio.

Lopes (2014) entende que a proposta do Business Model Canvas é de um Plano de Negócios representado por imagens em uma única folha de papel, com o objetivo de criar um mapa visual da empresa, capaz de transmitir informações mais relevantes em pouco tempo.

Holm (2011) propõe um Plano de Negócios elaborado de forma sucinta em sete etapas, que seja visível e atualizável por frequentes contribuições da equipe.

Essas diferentes abordagens sobre o Plano de Negócios possibilitaram o entendimento para o desenvolvimento da estrutura de planejamento apresentada neste trabalho, o Plano de Negócios Circular.

3. Método de pesquisa

Primeiramente, quanto à natureza da pesquisa, os autores optaram pela pesquisa **aplicada**, pois, para Cás (2008), a pesquisa aplicada permite colocar em prática leis e teorias gerais na solução de problemas de casos específicos, produzindo novos conhecimentos, contribuindo no avanço das aplicações, apontando novas tecnologias, descobrindo potencialidades dos resultados e possibilitando novas descobertas.

Em relação ao método, a pesquisa utiliza o método **qualitativo**, pois Vieira (2006) entende que, apesar da subjetividade da pesquisa qualitativa, a definição das perguntas, conceitos e variáveis da pesquisa e a descrição detalhada dos procedimentos de campo permitem uma “certa” objetividade do fenômeno em estudo e “até” sua replicação. Rica em descrições, bem fundamentada, a pesquisa qualitativa explica processos em contextos locais e ajuda o pesquisador

Quadro 2. Estruturas de Planos de Negócios e os itens do Plano de Negócios Circular.

| Dornelas et al. (2008) | Dolabela (2008) | Nakagawa (2011) | Rosa (2011) | Lenzi (2009) | SBA (2014) | Itens do Plano de Negócios Circular |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------------------------|--|--|--|--|
| Sumário executivo | Sumário executivo | Oportunidade de negócio | Sumário executivo | Sumário executivo | Sumário executivo | Oportunidade |
| Empresa | Empresa | Empresa | | Conceito e missão do negócio; Características da empresa | Descrição da companhia | Empresa |
| Plano operacional | | Produtos e serviços | | | Serviço ou linha de produto | Produtos e Serviços |
| Análise do mercado | | Análise do mercado consumidor | Análise de mercado | Análise de mercado (Diagnóstico) | | Consumidor |
| Concorrência | | Análise da concorrência | Construção de cenários | Estratégias de mercado (Prognóstico) | Análise de mercado | Ambiente |
| Plano de desenvolvimento | | Planejamento da produção e operações | Plano operacional | Cronograma de implantação | | Produção e Operações |
| Plano de marketing; Oferta | Plano de marketing | Planejamento de marketing e vendas | Plano de marketing; Avaliação estratégica | | Marketing e vendas | Marketing e Vendas |
| A equipe | | Planejamento de recursos humanos | | Estrutura organizacional e operacional | Organização e gestão | Equipe |
| Riscos críticos; Plano financeiro | Plano financeiro | Planejamento financeiro | Plano financeiro; Avaliação do Plano de Negócios | Plano financeiro; Avaliação e controle | Projeções financeiras; Pedido de financiamento; Apêndice | Finanças |
| | | | | Fechamento e Anexos | | |

a avançar suas concepções ou revisar e flexibilizar sua estrutura teórica.

Quanto aos objetivos, este estudo pode ser classificado, como **exploratório**. Estudo exploratório é o passo inicial no processo de pesquisa, estabelecendo objetivos para se familiarizar e buscar mais informações sobre o assunto, obter novas perspectivas e descobrir ideias, pois é possível avaliar a possibilidade do desenvolvimento de uma pesquisa de qualidade (Andrade, 2009).

Trata-se de um **estudo de campo**, pois tem o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre uma situação por meio da observação de fatos e fenômenos bem como por meio de coleta de dados para análise (Lakatos & Marconi, 2010). Para Gil (2008), o estudo de campo busca aprofundar o conhecimento de uma realidade específica, por meio de observação direta e entrevistas para captar as

explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade.

O **Plano de Negócios Circular** é uma metodologia ativa para ensino do empreendedorismo. Desenvolvido por Pinheiro e Ferreira (Sangaletti et al., 2013; Pinheiro et al., 2013), o Plano de Negócios Circular apresenta uma forma diferenciada dos planos de negócios tradicionais. Impresso em folha de papel formato A3, dividido em nove itens, com questões que orientam o participante no desenvolvimento do Plano de Negócios. As primeiras versões do Plano de Negócios Circular foram impressas em folha de papel com o diâmetro do círculo que apresenta medindo 60 centímetros.

O uso de uma folha de papel em tamanho grande na elaboração do Plano de Negócios Circular foi inspirado no Business Model Canvas. Enquanto o Business Model Canvas é direcionado para a elaboração do modelo de gestão e o entendimento

do valor criado pela empresa, o Plano de Negócios Circular está direcionado para o aprendizado da compreensão global de um Plano de Negócios de uma ideia inovadora.

O Plano de Negócios Circular é utilizado com o objetivo de proporcionar uma vivência empreendedora transversal, aproximando as competências dos alunos do tema, organizando e desenvolvendo ideias a partir de pontos-chave do planejamento de negócios durante a Oficina Construindo um Plano de Negócios.

A Oficina Construindo um Plano de Negócios começa de forma expositiva, pelo professor, desafiando os participantes a planejarem ideias de negócios a partir de competências diversas. Em seguida, apresenta-se o conceito de Plano de Negócios, os objetivos da oficina e o que é o Plano de Negócios Circular. Os participantes formam grupos de trabalho para o desenvolvimento da ideia durante 1 hora e 30 minutos. Após a construção dos planos, os grupos apresentam suas ideias de negócios e recebem sugestões de melhorias dos demais grupos participantes. Individualmente, os participantes indicam sua percepção de aprendizagem por meio da autoavaliação. Encerra-se a Oficina Construindo um Plano de Negócios com a projeção de um vídeo com mensagens empreendedoras. Após o encerramento da oficina, o professor avalia os planos de negócios construídos utilizando o instrumento de avaliação do professor.

As primeiras oficinas realizadas no ano de 2013 duravam 3 horas e 30 minutos (Sangaletti et al., 2013; Pinheiro et al., 2013). Os resultados dessas oficinas iniciais, a percepção dos idealizadores e revisões bibliográficas serviram para os idealizadores do Plano de Negócios Circular modificarem os títulos dos itens, estabelecendo questões para o Plano de Negócios Circular.

Atualmente, as oficinas têm duração de 3 horas. Foram introduzidos o **relatório do professor**, para registro das principais dúvidas apresentadas pelos participantes, o instrumento de **autoavaliação** dos participantes, para indicar a percepção deles sobre o aprendizado em relação à atitude empreendedora, e a **avaliação do professor** sobre os planos de negócios construídos pelos participantes.

Na autoavaliação, os participantes da oficina indicam sua percepção sobre o nível de satisfação da aprendizagem em relação à atitude empreendedora, demonstrada por meio dos indicadores Criatividade e inovação, Visão de mercado, Análise de riscos, Autonomia e independência, Habilidade de planejamento, Tomar decisões, Motivação e iniciativa e Trabalho em equipe. A percepção dos participantes é indicada seguindo uma escala de notas a partir de totalmente insatisfeito com a aprendizagem (nota 1), parcialmente insatisfeito com a aprendizagem (2), parcialmente satisfeito com a aprendizagem (3), até totalmente satisfeito com a aprendizagem (4).

Na avaliação do professor, a satisfação do professor em relação às respostas para cada um dos itens do Plano de Negócios Circular (Oportunidade; Empresa; Produtos e Serviços; Mercado; Ambiente; Produção e Operações; Marketing e Vendas; e Equipe) é indicada na escala de notas a partir de totalmente insatisfeito com a resposta (nota 1), parcialmente insatisfeito com a resposta (2), parcialmente satisfeito com a resposta (3), até totalmente satisfeito com a resposta (4).

Em uma instituição de ensino técnico e superior foram realizadas as Oficinas Construindo um Plano de Negócios utilizando o Plano de Negócios Circular no primeiro semestre de 2014. A partir dessas oficinas realizadas foi possível coletar dados (Pinheiro & Ferreira, 2014a). Os resultados e as entrevistas realizadas com professores especializados na área de empreendedorismo serviram de base para as melhorias propostas no Plano de Negócios Circular, bem como na Oficina Construindo um Plano de Negócios (Pinheiro & Ferreira, 2014b).

O Plano de Negócios Circular atualizado está apresentado na figura 1.

Os itens e as respectivas questões do Plano de Negócios Circular são apresentados a seguir:

- **Oportunidade:** Qual a sua ideia de negócio? Qual a inovação dessa ideia? Qual o nome da ideia de negócio? Como essa ideia será sustentável econômica, social e ambientalmente?
- **Empresa:** Qual a missão, a visão e os valores da sua ideia de negócio? Qual é o tipo de empreendimento da ideia de negócio? Quais os pontos fortes e fracos da sua ideia de negócio?
- **Produtos e Serviços:** Quais as características de todos os produtos e serviços oferecidos?
- **Consumidor:** Quais expectativas dos consumidores a ideia de negócio pretende atender? Quem serão as pessoas que comprarão seus produtos e serviços?
- **Ambiente:** Quais as oportunidades do mercado que favorecem a ideia? Quais as ameaças do mercado que prejudicam a ideia? Quem serão e quais serão as características dos concorrentes diretos e indiretos?
- **Produção e Operações:** Quais as etapas de produção e prestação de serviços a partir dos fornecedores até o consumidor?
- **Marketing e Vendas:** Qual frase pode comunicar sua ideia de negócio? Como e onde serão divulgados os produtos e serviços? Qual o preço e a quantidade de vendas estimada de seus produtos e serviços?

Construindo um Plano de Negócios

Elaboração: Camilla Roberta Muniz Serra Pinheiro e Flávio Mangili Ferreira

Participantes: Nome / Idade / Escolaridade

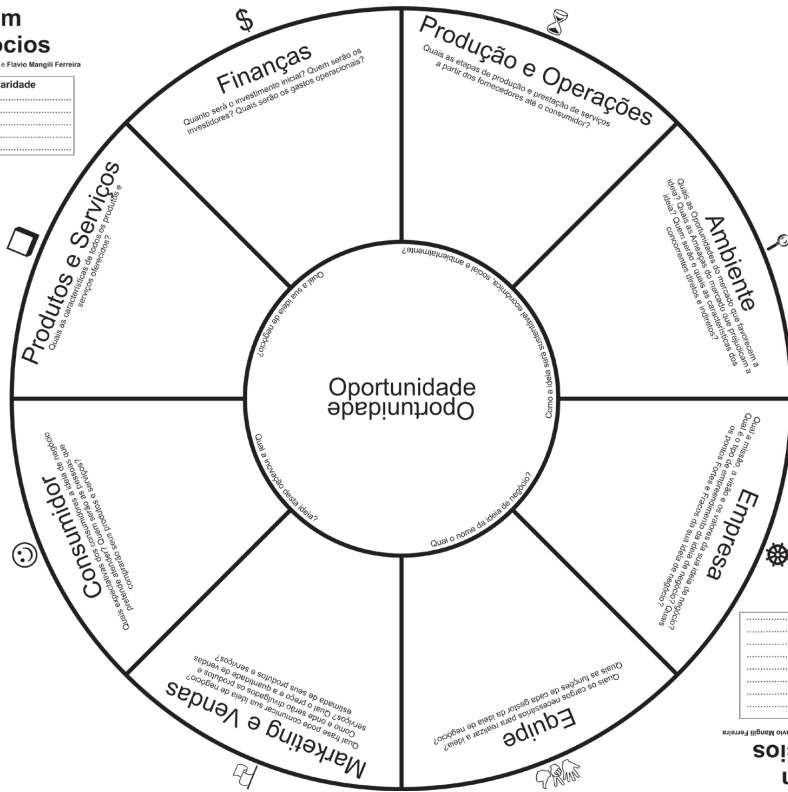
.....

.....

.....

.....

.....



Construindo um Plano de Negócios
Elaboração: Camilla Roberta Muniz Serra Pinheiro e Flávio Mangili Ferreira

Construindo um Plano de Negócios
Elaboração: Camilla Roberta Muniz Serra Pinheiro e Flávio Mangili Ferreira

Data:

Escola:

Turma:

Professor:

Construindo um Plano de Negócios
Elaboração: Camilla Roberta Muniz Serra Pinheiro e Flávio Mangili Ferreira

Figura 1. Plano de Negócios Circular.

- **Equipe:** Quais os cargos necessários para realizar a ideia? Quais as funções de cada gestor da ideia de negócio?
- **Finanças:** Quanto será o investimento inicial? Quem serão os investidores? Quais serão os gastos operacionais?

Esse Plano de Negócios Circular foi utilizado em Oficinas Construindo um Plano de Negócios que aconteceram no segundo semestre de 2014 e início de 2015, servindo de informações para novas avaliações. Foram analisadas 10 oficinas realizadas na mesma instituição de ensino, com 160 participantes desenvolvendo 48 ideias de negócios elaboradas por grupos com 3 pessoas, em média. A maior parte dos participantes tem ensino médio (88%). Em relação às Oficinas Construindo um Plano de Negócios realizadas, 60% delas foram realizadas com alunos de cursos livres e 30% foram realizadas em turmas de cursos técnicos. Todas as Oficinas Construindo um Plano de Negócios foram realizadas durante o ensino do empreendedorismo, em disciplinas direcionadas ao tema.

4 Análise de resultados

Nas Oficinas Construindo um Plano de Negócios realizadas no segundo semestre de 2014 e início de 2015, 149 participantes responderam as autoavaliações,

atribuindo notas de 1 a 4. As notas foram somadas, apurando-se o percentual de cada uma em relação ao total de notas do indicador, apresentadas na tabela 1. Observa-se na tabela 1 que a percepção dos participantes sobre a satisfação total ou parcial do aprendizado predomina em todos os indicadores do perfil empreendedor.

Podem ser destacados nos resultados os indicadores: Trabalho em equipe, com 97% de “Totalmente satisfeito com a aprendizagem” (nota 4), e “Parcialmente satisfeito com a aprendizagem” (nota 3); Criatividade e inovação e Motivação e iniciativa apresentaram, ambos, 96% de satisfação com o aprendizado.

“Totalmente insatisfeito com a aprendizagem” (nota 1) alcançou 3% apenas nos indicadores “Análise de riscos” e “Autonomia e independência”.

Dois professores atribuíram notas de 1 a 4 para as 48 ideias de negócios elaboradas pelos participantes das oficinas, sendo apurado o percentual de cada nota em relação ao total de notas atribuídas para cada item do Plano de Negócios Circular, apresentado na tabela 2.

Na avaliação dos professores, destaca-se “Marketing e Vendas”, com 99% de satisfação total e parcial com as respostas dos participantes. Na sequência, “Mercado” e “Ambiente” apresentam 96% de satisfação com as respostas dos participantes.

Tabela 1. Autoavaliação respondida pelos participantes.

| Autoavaliação dos participantes | 4 | 3 | 2 | 1 | Total |
|--|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Criatividade e inovação | 58% | 38% | 4% | 0% | 100% |
| Visão de mercado | 37% | 48% | 14% | 1% | 100% |
| Análise de riscos | 30% | 49% | 19% | 3% | 100% |
| Autonomia e independência | 44% | 47% | 6% | 3% | 100% |
| Habilidade de planejamento | 42% | 47% | 11% | 0% | 100% |
| Tomar decisões | 55% | 39% | 5% | 1% | 100% |
| Motivação e iniciativa | 65% | 31% | 4% | 0% | 100% |
| Trabalho em equipe | 80% | 17% | 3% | 0% | 100% |

Tabela 2. Avaliação do nível de satisfação das respostas pelos professores.

| Avaliação do professor | 4 | 3 | 2 | 1 | Total |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Oportunidade | 68% | 20% | 12% | 0% | 100% |
| Empresa | 33% | 43% | 22% | 2% | 100% |
| Produtos e Serviços | 55% | 37% | 5% | 2% | 100% |
| Mercado | 76% | 20% | 4% | 0% | 100% |
| Ambiente | 72% | 24% | 3% | 1% | 100% |
| Produção e Operações | 74% | 20% | 6% | 0% | 100% |
| Marketing e Vendas | 75% | 24% | 1% | 0% | 100% |
| Equipe | 73% | 21% | 6% | 0% | 100% |

Relacionando as avaliações dos professores com as autoavaliações respondidas pelos participantes é possível observar que:

- O item melhor avaliado pelos professores, “Marketing e Vendas”, requer um perfil empreendedor com foco em Criatividade e Inovação, indicador da autoavaliação com 96% de satisfação em relação ao aprendizado;
- O indicador “Trabalho em equipe”, em destaque na autoavaliação, está relacionado com o perfil necessário para a elaboração dos itens “Mercado” e “Ambiente”, que receberam avaliação satisfatória em 96% das respostas.

Esses resultados demonstram a possibilidade da utilização do Plano de Negócios Circular no ensino de empreendedorismo, especificamente para construção de Planos de Negócios. Entretanto, novas análises dessa ferramenta poderão ser ainda realizadas para melhoria, alcançando maiores percentuais de satisfação em relação ao aprendizado dos participantes.

5 Conclusão

O objetivo deste estudo foi analisar o Plano de Negócios Circular como uma metodologia ativa para ensino do empreendedorismo durante a Oficina Construindo um Plano de Negócios. Sendo assim, a análise das percepções dos participantes das Oficinas Construindo um Plano de Negócios, bem como das avaliações dos professores, demonstraram a

possibilidade de essa metodologia ativa contribuir para o desenvolvimento do perfil empreendedor a partir de competências, diferentes conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

O Plano de Negócios Circular apresentado e analisado neste trabalho é resultado de melhorias implementadas a partir das autoavaliações dos alunos, avaliações dos professores e entrevistas com os especialistas.

A satisfação dos professores em relação às respostas dos participantes nos itens do Plano de Negócios Circular e a percepção de aprendizagem dos participantes por meio da autoavaliação neste trabalho evidenciam que o Plano de Negócios Circular também pode ser uma ferramenta capaz de proporcionar o desenvolvimento de ideias de negócio a partir de pontos-chave do Plano de Negócios, identificando uma oportunidade e definindo estratégias sustentáveis.

Nesse sentido é possível destacar que o indicador de autoavaliação respondido pelos participantes “Totalmente insatisfeito com a aprendizagem” (nota 1) alcançou 2% do total de notas em apenas dois indicadores. Já na avaliação realizada pelos professores, a satisfação total e parcial alcançaram 99%, como ocorreu na avaliação das respostas ao item “Marketing e Vendas”.

Entretanto, esta pesquisa limitou-se a analisar a utilização do Plano de Negócios Circular em grupos específicos de uma instituição de ensino, em sua maioria com participantes de escolaridade de nível médio, e as avaliações foram realizadas por apenas dois professores. Futuras pesquisas, por meio da análise de novas Oficinas Construindo um

Plano de Negócios, possibilitarão o aprimoramento dessa metodologia ativa, melhorias para o ensino do empreendedorismo bem como contribuições ao desenvolvimento do perfil empreendedor.

Referências

- Alberto, D., Silva, M. J., & Rodrigues, R. (2007). Ensino do empreendedorismo: análise comparativa em universidades estado-unidenses, europeias e Chinesas. In *Anais do IX Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*. Covilhã.
- Alperstedt, C. & Carvalho, A. P. (2006). Business plan competition: an alternative methodology to promote entrepreneurship. In *Internationalizing Entrepreneurship Education & Training Conference - IntEnt2006*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP.
- Andrade, M. M. (2009). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Andreassi, T., & Fernandes, R. (2010). O uso das competições de planos de negócios como ferramenta de ensino de empreendedorismo. In R. M. A. Lopes (Org.), *Educação Empreendedora: conceitos, modelos e práticas* (1a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<421::AID-SMJ30>3.0.CO;2-O](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<421::AID-SMJ30>3.0.CO;2-O).
- Bizzotto, C. E. N. (2008). *Plano de negócios para empreendimentos inovadores*. São Paulo: Atlas.
- Cás, D. (2008). *Manual teórico-prático para elaboração metodológica de trabalhos acadêmicos*. São Paulo: Editora Ensino Profissional. 236 p.
- Coelho, M. C., Ribeiro, M. L., Oliveira, A. F., Rosa, A. C. B & Fowler, F. R. (2012). Criando empreendedores através de novas técnicas de ensino: um estudo de caso em uma escola de ensino fundamental. In *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* Florianópolis: AGEPE.
- Crissien C., J. (2011). Enseñando entrepreneurship creación de empresas: estrategias pedagógicas para despertar el espíritu empresarial. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71, 100-125.
- Dolabela, F. (2004). Pedagogia Empreendedora. *Revista de Negócios*, 9(2), 127-130.
- Dolabela, F. (2008). *O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Sextante.
- Dornelas, J. C. A. (2012). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. (4a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J. C. A., Timmons, J. A.; Zacharakis, A. & Spinelli, S. (2008). *Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Faltholm, Y., Abrahamsson, L., & Kallhammer, E. (2010). Academic entrepreneurship: gendered discourses and ghettos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(1), 51-63. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242010000100004>.
- Ferreira, D., Freire, D., & Portes, M. (2009). *A prática do empreendedorismo no ensino superior e a aproximação da universidade com o mundo do trabalho: o caso Oriente - Agência de Orientação Empresarial da Metodista de Minas*. Belo Horizonte: Centro Universitário Metodista de Minas.
- Friedlaender, G. M. S. (2004). *Metodologia de ensino-aprendizagem visando o comportamento empreendedor* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Gartner, W. B. (1988). Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 13(4), 47-68.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Global Entrepreneurship Monitor – GEM. (2014). *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP.
- Guerra, M. J., & Grazziotin, Z. J. (2010). Educação empreendedora nas universidades brasileiras. In R. M. A. Lopes (Org.), *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae.
- Henrique, D. C., & Cunha, S. K. (2008). Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 112-136. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000500006>.
- Holm, S. (2011). *Plano de negócios em sete etapas*. (1a ed.). Curitiba: Ibpex.
- Josien, L., & Sybrowsky, J. (2013). Teaching entrepreneurship in action: using ebay as an educational tool. *Journal of Entrepreneurship Education*, 16, 1-14.
- Kirby, D. A. (2002). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? In *Annals of XLVII World Conference, International Council for Small Business*. San Juan: International Council for Small Business.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lange, J. E, Bygrave, W. D. & Evans, T. (2004). Do business plans competitions produce winning businesses? In *Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference*. Scotland: Babson College.
- Lavieri, C. (2010). Educação... empreendedora? In R. M. A. Lopes (Org.), *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae.

- Lenzi, F. C. *A nova geração de empreendedores: guia para elaboração de um plano de negócios*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Lima, L. M. E. S., Campregheer, C. L., Hoeltgebaum, M., & Machado, D. D. P. N. (2006). A Importância do Plano de Negócios no Ensino de Empreendedorismo nas IES. In *Anais do VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul* (pp. 1-15). Blumenau: Inpeau.
- Lopes, F. (2014). Direto ao ponto. *Comércio & Serviços*, 31, 56-59.
- Nakagawa, M. (2011). *Plano de negócio: teoria geral*. Barueri: Manole.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pardini, D. J., & Santos, R. V. (2008). Empreendedorismo e interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, 5, 157-172.
- Pesce, B. (2012). *A menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar sua vida*. Rio de Janeiro: Casa da palavra.
- Pinheiro, C. R. M. S., & Ferreira, F. M. (2014a). O plano de negócios circular como instrumento de ensino do empreendedorismo. In *Anais do XXI Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP* Bauru: SIMPEP.
- Pinheiro, C. R. M. S., & Ferreira, F. M. (2014b). Análise e proposta de melhorias do plano de negócios circular como instrumento de ensino do empreendedorismo. In *Anais do III Encontro Senac de Conhecimento Integrado: empreendedorismo, inovação e mercado de trabalho*. Bauru: SENAC.
- Pinheiro, C. R. M. S., Ferreira, F. M., & Sangaletti, A. P. (2013). Ensino de empreendedorismo para professores e alunos utilizando o plano de negócio circular. In *Anais do II Encontro Senac de Conhecimento Integrado*. Bauru: SENAC.
- Rosa, C. A. (2011). *Como elaborar um plano de negócio*. Brasília: SEBRAE.
- Salim, C. S., Hochman, N., Ramal, A. C. & Ramal, S. A. (2005). *Construindo plano de negócios*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sangaletti, A. P., Pinheiro, C. R. M. S., & Ferreira, F. M. (2013). Formação de professores para o ensino de empreendedorismo na educação profissional. In *Anais do VII Seminário sobre a produção do conhecimento em Educação Política Educacional do Século XXI: paradoxos, limites e possibilidades* (pp. 796-799). Campinas: PUC.
- Santos, D., Caseiro, N. (2012). Empreendedorismo em instituições de ensino superior: um estudo de caso. In *Anais do XIV Workshop APDR, Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (2a ed.). São Paulo: Nova Cultural.
- Seikkula-Leino, J., Ruskovaara, E., Ikavalko, M., Mattila, J., & Rytkola, T. (2010). Promoting entrepreneurship education: the role of the teacher? *Education + Training*, 52(2), 117-127. <http://dx.doi.org/10.1108/00400911011027716>.
- Sequeira, S. V. (2005). Intra-empreendedorismo em organizações não-governamentais como prática de gestão e como legitimação: estudo de caso da Ong Refazer. In *Anais do XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Brasília: Anpad.
- Stokes, D., Wilson, N., & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Hampshire: Cengage Learning.
- The U.S. Small Business Administration – SBA. (2014). *Create Your Business Plan*. Recuperado em 11 de abril 2014, de <http://www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business/writing-business-plan>
- Todorovic, Z. W. (2004). The framework of static and dynamic components: an examination of entrepreneurial orientation and university ability to teach entrepreneurship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17(3), 300-316.
- Vicenzi, S., & Bulgacov, S. (2013). Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 208-221. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p208>.
- Vieira, M. M. F. (2006). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zouain. *Pesquisa qualitativa em administração* (2a ed., Cap. 1, pp. 13-28). Rio de Janeiro: FGV.