



GISELLE MARCELINO DA SILVA

**EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: O PLANO DE NEGÓCIOS
COMO SUPORTE AO EMPREENDEDOR**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

GISELLE MARCELINO DA SILVA

**Educação empreendedora: o plano de negócios como suporte ao
empreendedor**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para título de mestre em Administração.

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

Linha de Pesquisa: empreendedorismo e desenvolvimento.

CAMPO LIMPO PAULISTA
(2020)

Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UNIFACCAMP

S581e

Silva, Giselle Marcelino da

Educação empreendedora: o plano de negócios como suporte ao empreendedor / Giselle Marcelino da Silva. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2020.

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

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

1. Empreendedorismo. 2. Educação empreendedora. 3. Ensino de empreendedorismo. 4. Aprendizagem do empreendedorismo. 5. Plano de negócios. I. Krakauer, Patrícia Viveiros de Castro. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

GISELLE MARCELINO DA SILVA

Educação Empreendedora: o plano de negócios como suporte ao empreendedor

Dissertação de Mestrado aprovada em 26 de junho de 2020

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer
UNIFACCAMP

Prof.^a Dra. Celi Langhi
Centro Paula Souza (CPS)

Prof. Dr. Renato Machado Costa
Pós-Doutorando na FEA/USP

Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes
UNICAMP

DEDICATÓRIA

Dedico ao meu amado irmão, Everton Marcelino da Silva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida, pela minha família, e por ter aberto todas as portas necessárias para que eu pudesse chegar até aqui e concretizar esse sonho.

Aos meus pais Elisabete e Milton, que sempre me ajudaram e oraram para que Deus me guardasse e protegesse durante as longas viagens até a faculdade. Agradeço-lhes por todo o apoio, à educação e a compreensão pelas minhas ausências.

Aos colegas de trabalho do Instituto Federal de São Paulo Câmpus Registro, que sempre me apoiaram e incentivaram a cursar o mestrado, em especial a equipe da Diretoria Adjunta de Administração (DAA), que não mediu esforços para me substituir durante o período de afastamento para os estudos.

À querida Carla Kawanami, por todo o auxílio e assistência com esta dissertação.

Aos professores do mestrado, que tive a honra de conhecer, por todos os ensinamentos.

Aos colegas do mestrado, por todo conhecimento compartilhado, companhia e apoio nos momentos difíceis, sentirei saudades.

Aos empreendedores e docentes que aceitaram participar da pesquisa, por dispor tempo e pela dedicação nas respostas.

À professora Celi e aos professores Gustavo e Renato pelas ricas contribuições que fizeram.

À querida professora Patrícia, agradeço por todo o incentivo durante o curso, pela ajuda na escolha do tema da dissertação, por ter aceito me orientar, e principalmente, pela paciência e tempo dedicados a mim durante todo o período.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo eficaz acompanhamento e desenvolvimento dos programas stricto-sensu brasileiros. O processo de avaliação contínua mantido pela entidade é a peça fundamental no desenvolvimento dos grupos de pesquisa, bem como dos conhecimentos especializados no que se refere à Gestão das Micro e Pequenas Empresas, disponíveis nos programas de mestrado e doutorado em Administração da UNIFACCAMP.

EPÍGRAFE

“O Senhor é o meu pastor; nada me faltará.”

Salmos 23

RESUMO ESTRUTURADO

Contextualização — Atualmente muito se fala sobre o empreendedorismo e a sua contribuição para o desenvolvimento socioeconômico. Com o aumento significativo dele no Brasil, e conseqüentemente, das micro e pequenas empresas, a educação empreendedora emerge como uma possibilidade de formar indivíduos empreendedores capazes de atender a atual demanda do mercado.

Objetivo — Este estudo possui como objetivo principal averiguar a contribuição da educação empreendedora aos empreendedores que participaram da disciplina *workshop* de plano de negócios em um curso de pós-graduação stricto sensu dentro de uma instituição de ensino privada.

Abordagem metodológica — Para atingir os objetivos deste estudo foi efetuada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e utilizando como método o estudo de caso. Foram realizadas: a análise documental do plano de negócios desenvolvido durante esse curso; entrevistas semiestruturadas aos empreendedores; e enviado um questionário aos docentes.

Resultados alcançados — A educação empreendedora por meio da disciplina *workshop* de plano de negócios contribui para que o empreendedor adquira conhecimentos e habilidades, a fim de, iniciar um empreendimento. Esses empreendedores conseguem desenvolver o plano de negócios durante as aulas e avaliam o fundamental para o empreendimento, principalmente a seção correspondente ao plano financeiro.

Implicações práticas — Os resultados contribuem para cursos e disciplinas voltados à educação empreendedora que utilizam ou pretendam utilizar o plano de negócios como ferramenta para a aprendizagem empreendedora e também, como um *feedback* para análise dos conteúdos ministrados na disciplina *workshop* de plano de negócios.

Contribuições teóricas — A pesquisa contribui com a lacuna teórica existente quanto a adoção do uso do plano de negócios como ferramenta para iniciar um empreendimento. Os resultados apontam que, para os empreendedores que cursaram esse *workshop*, o plano de negócios é necessário para o empreendedor iniciar e manter a sua empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Educação empreendedora. Ensino de empreendedorismo. Aprendizagem do empreendedorismo. Plano de negócios.

Title (Entrepreneurial education: the business plan to support the entrepreneur)

STRUCTURED ABSTRACT

Contextualization — Currently, there is much talk about entrepreneurship and its contribution to socioeconomic development. With the significant increase in entrepreneurship in Brazil, and consequently, of micro and small companies, entrepreneurial education emerges as a possibility to train entrepreneurial individuals capable of meeting the current market demand.

Objective — The main objective of this study is to investigate the contribution of entrepreneurial education for entrepreneurs who participated in the business plan workshop discipline in a stricto sensu postgraduate course at a private educational institution.

Methodological approach — To achieve the objectives of this study, an exploratory research was carried out, with a qualitative approach and using the case study as a method. Documentary analysis of the business plan developed during the business plan workshop discipline, semi-structured interviews with entrepreneurs and a questionnaire sent to teachers was carried out.

Results achieved — Entrepreneurial education through the business plan workshop discipline helps the entrepreneur acquire knowledge and skills to start an enterprise. These entrepreneurs are able to develop the business plan during classes and evaluate how fundamental it is for the enterprise, especially the section corresponding to the financial plan.

Practical implications — The results contribute to courses and disciplines aimed at entrepreneurial education that use or intend to use the business plan as a tool for entrepreneurial learning and as a feedback for the analysis of the contents taught in the discipline business plan workshop.

Theoretical contributions — The research contributes to the existing theoretical gap regarding the adoption of the business plan as a tool to start an enterprise. The results indicate that for entrepreneurs who have studied the business plan workshop discipline, the business plan is necessary for the entrepreneur to start and maintain his company.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial education. Entrepreneurship teaching. Entrepreneurship learning. Business plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — O empreendedorismo como um sistema aberto	21
Figura 2 — O desenvolvimento do aprendizado	31
Figura 3 — Ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb	32
Figura 4 — Modelo de estilos de aprendizagem e técnicas pedagógicas de Ulrich e Cole	33
Figura 5 — <i>Business Model Generation</i>	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Definições de empreendedorismo	20
Quadro 2 — Estudos sobre empreendedorismo	22
Quadro 3 — Definições de empreendedor	24
Quadro 4 — As acepções do termo empreendedor em três paradigmas tecnológicos	25
Quadro 5 — Objetivos da educação empreendedora.....	27
Quadro 6 — Abordagens para o ensino de empreendedorismo	28
Quadro 7 — Portfólio de práticas pedagógicas	29
Quadro 8 — Vantagens e desvantagens no uso da teoria da aprendizagem experiencial	34
Quadro 9 — Abordagem de aprendizagem ativa e passiva	38
Quadro 10 — Composição do plano de negócios	42
Quadro 11 — Síntese dos fundamentos teóricos.....	43
Quadro 12 — Quantidade de projetos analisados por ano	50
Quadro 13 — Empreendedores que cursaram a disciplina WPN.....	51
Quadro 14 — Perfil dos empreendedores entrevistados	53
Quadro 15 — Quantidade de projeto por cidade	59
Quadro 16 — Quantidade de preenchimento para cada seção do plano de negócios	60
Quadro 17 — Quantidade para cada seção do plano de negócios dos onze projetos	60
Quadro 18 — Descrição dos motivos para empreender	69
Quadro 19 — O que é preciso para empreender	70
Quadro 20 — Expectativas ao iniciar a disciplina WPN	73
Quadro 21 — Sobre a participação na disciplina WPN.....	75
Quadro 22 — Contribuição da disciplina WPN para o conhecimento empreendedor	76
Quadro 23 — Sobre a atividade empreendedora após o término da disciplina WPN	79
Quadro 24 — Fatores para iniciar ou continuar o empreendimento.....	81
Quadro 25 — Utilização do plano de negócios desenvolvido na disciplina WPN	84
Quadro 26 — Opinião dos empreendedores sobre o plano de negócios	86
Quadro 27 — Sobre manter a ideia de negócio após participar da disciplina WPN	89
Quadro 28 — Temáticas utilizadas na prática empreendedora	91
Quadro 29 — Dificuldades com o empreendimento	93
Quadro 30 — Síntese das opiniões dos empreendedores.....	100
Quadro 31 — Sugestões de melhoria para a disciplina WPN	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALI	Agente Locais de Inovação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DRE	Demonstração do resultado do exercício
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GUT	Gravidade, urgência e tendência
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e pequena empresa
MPEs	Micro e pequenas empresas
OP	Objetivo principal
OS	Objetivos secundários
PIB	Produto interno bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para a Exportação de Software
TAE	Teoria de aprendizagem experiencial
TTE	Taxa total de empreendedores
UNIFACCAMP	Centro Universitário Campo Limpo Paulista
USP	Universidade de São Paulo
WPN	<i>Workshop</i> de plano de negócios

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	13
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos da pesquisa	17
1.3 Justificativa e aplicabilidade da pesquisa	17
1.4 Organização da dissertação.....	18
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	19
2.1 Empreendedorismo.....	19
2.1.1 Empreendedor	23
2.2 Educação empreendedora	26
2.2.1 Ensino de empreendedorismo	27
2.2.2 Aprendizagem do empreendedorismo	30
2.3 Plano de negócios.....	40
2.4 Síntese dos fundamentos teóricos	42
3. MÉTODO	46
3.1 Caracterização da pesquisa	46
3.2 Procedimentos de coleta de dados.....	48
3.2.1 Etapa da pesquisa documental.....	49
3.2.2 Etapa das entrevistas semiestruturadas	50
3.2.3 Etapa dos questionários	53
3.3 Procedimentos de análise de dados	54
3.4 Ética da pesquisa	55
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.1 Apresentação da disciplina WPN.....	57
4.2 Pesquisa documental	58
4.3 Entrevista com os empreendedores	61
4.3.1 Dados dos empreendedores.....	61
4.3.2 Dados da entrevista com os empreendedores.....	68
4.4 Discussão	98
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICES	118
ANEXOS.....	131

APRESENTAÇÃO

O *workshop* de plano de negócios (WPN) é uma disciplina eletiva no Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), uma instituição privada de ensino superior que oferece cursos de graduação e pós-graduação lato sensu e stricto sensu localizada na cidade de Campo Limpo Paulista – SP.

A instituição oferece como inserção social do Programa de Mestrado a disciplina WPN com a participação dos docentes, discentes e empreendedores de Jundiaí e região. A integração e a troca de experiência entre participantes, aliadas ao compartilhamento do conteúdo teórico, contribuem para que os alunos do mestrado possam aplicar na prática os conhecimentos adquiridos enquanto os empreendedores desenvolvem o plano de negócios.

O objetivo final da disciplina WPN é a elaboração de um plano de negócios, em que a cada aula, o professor ministra o conteúdo relacionado a um tópico específico. Em seguida, os empreendedores, com o auxílio dos alunos do mestrado e dos docentes, desenvolvem as atividades propostas de acordo com o conteúdo apresentado em aula e o segmento de negócio pretendido, formando ao final da disciplina um plano de negócios completo.

Dentre os objetivos da disciplina WPN destacam-se: (1) proporcionar aos empreendedores a compreensão do processo de constituição de uma empresa, por meio do compartilhamento de conhecimentos de gestão e planejamento; (2) ensinar aos alunos do mestrado em administração de empresas os princípios de um plano de negócios, bem como ferramentas e conceitos de gestão utilizados de forma prática para a sua elaboração; e (3) contribuir com o fortalecimento do ecossistema empreendedor de Jundiaí e região.

Para o desenvolvimento deste estudo utilizaram-se os planos de negócios desenvolvidos pelos empreendedores que cursaram a disciplina WPN entre os anos de 2014 e 2019, e entrevistas com os empreendedores que aceitaram participar. Os passos seguidos podem ser consultados no capítulo três onde foi detalhado o método utilizado.

Outras informações sobre a disciplina WPN foram descritas no capítulo quatro.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente muito se fala sobre o empreendedorismo e a sua contribuição para o desenvolvimento socioeconômico, tanto ao se referir à criação de empresas e geração de emprego ou em proporcionar melhor qualidade de vida para a população. O empreendedorismo está presente na cultura brasileira, principalmente, por meio de pequenas atividades realizadas com a intenção de resolver algum problema e, ao mesmo tempo, gerar renda. Como, por exemplo, uma pessoa que adquiriu uma máquina para aparar a grama do seu jardim, ao considerar que essa atividade será realizada uma ou duas vezes ao mês, percebe que ela pode cortar a grama do seu vizinho no período em que o equipamento estiver ocioso, e em troca receber algum valor pelo serviço prestado.

Assim o empreendedorismo sempre esteve presente no cotidiano da população brasileira, no entanto passou a ser difundido somente a partir dos anos de 1990, após os movimentos governamentais no intuito de incentivar a atividade empreendedora, tais como a criação de entidades de suporte e legislação específica para o favorecimento dessas atividades (DORNELAS, 2016).

Os incentivos governamentais têm contribuído, significativamente, para o aumento dos índices de empreendedorismo no Brasil, em especial quando se refere a arrecadação de impostos, como o Simples Nacional e o Microempreendedor Individual (MEI), seja pela formalização de atividades que antes eram realizadas de maneira informal, ou pelos benefícios decorrentes da legalização dessas empresas, como o acesso a fornecedores e ao crédito (OLIVEIRA, 2018). Os dados da pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) permitem comparar o crescimento da atividade empreendedora no Brasil: no ano de 2002 a taxa total de empreendedores (TTE) correspondia a 21%, enquanto no ano de 2018 o mesmo índice atingiu 38% (GEM, 2018).

O empreendedorismo foi considerado, durante um longo período, apenas uma alternativa de renda em situações de desemprego, visto que, as gerações anteriores desejavam um trabalho que perdurasse por toda a vida (OLIVEIRA; KRAKAUER, 2016). No entanto, o cenário hoje é diferente, os indivíduos estão buscando, mesmo quando empregados, novas oportunidades e preferem a liberdade de trabalhar onde, como e da forma a se sentirem realizados. O mercado contribui de forma expressiva para que isso ocorra, são diversas as opções e segmentos que necessitam de novas soluções, tanto que o percentual de

empreendedorismo por oportunidade alcançou 61,8% dos empreendimentos em 2018, superando o empreendedorismo por necessidade que atingiu 37,5% no mesmo período. Em 2002 o empreendedorismo por necessidade apresentava um percentual relativamente superior ao empreendedorismo por oportunidade, cerca de 55,4% dos empreendimentos (GEM, 2018). Além disso, Couto *et al.* (2017) observaram que a maior parte das micro e pequenas empresas (MPEs), surgem após a identificação de uma oportunidade de negócio.

Dentro desse cenário, o mercado demanda por indivíduos empreendedores, quer seja ao iniciar um negócio ou como colaborador em uma organização, é preciso atentar-se para a necessidade de disseminar o ensino de empreendedorismo, especialmente quando se fala em atender a demanda do mercado. Nesse sentido, a educação empreendedora vem como uma preciosa contribuição para o desenvolvimento social e econômico, com o propósito de formar indivíduos capacitados para atuar em negócios e organizações.

Nesse estudo, o foco principal é a educação empreendedora como contribuição para a criação de empresas, mais especificamente as MPEs. É importante entender que para empreender é preciso muito mais do que almejar lucrar com uma oportunidade de negócio, é importante análise, conhecimento, planejamento, e *expertises* que podem ser desenvolvidas por meio da educação (FLORES; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2008).

1.1 Problema de pesquisa

Dada a importância socioeconômica das MPEs na economia nacional, com participação no produto interno bruto (PIB) de 27% (SEBRAE, 2015), essas empresas foram responsáveis por 54,5% dos empregos formais e por 44,3% da massa de salários no país em 2016 (SEBRAE, 2018). Além dos dados apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as “[...] MPEs apresentam importante contribuição para o desenvolvimento da prática empreendedora no país” (COUTO *et al.*, 2017, p. 40). No entanto, muitas dessas empresas fecham com menos de dois anos, e embora esse índice tenha reduzido nos últimos anos, ainda é preciso esforços para que possam se manter no mercado durante um longo período (SEBRAE, 2016).

Dentre os fatores que contribuem para a mortalidade precoce das MPEs, Ferreira *et al.* (2012) destacam: a falta do planejamento prévio, como o plano de negócios; a ausência da inovação; dificuldades relacionadas em atrair e manter clientes; a concorrência elevada; o nível baixo de escolaridade do empreendedor; e pouco conhecimento gerencial. Sales, Barros e

Pereira (2011) complementam esses fatores ressaltando que envolvem também motivos particulares, a crise econômica e o ambiente de negócio desfavorável. Entretanto, esses fatores não devem ser considerados isoladamente, pois, outros aspectos também impactam no fechamento dessas empresas como a carga tributária elevada, e a ausência de conhecimento empreendedor (SALES; BARROS; PEREIRA, 2011).

O insucesso das MPEs também está relacionado ao desconhecimento a respeito do que realmente é uma oportunidade de negócio, dessa forma, cabe ao empreendedor a execução do planejamento prévio, visto que essas informações servem de subsídio para avaliar a oportunidade e detectar fatores externos capazes de comprometer o desempenho da empresa (COUTO *et al.*, 2017). No entanto, como boa parte desses empreendedores não possuem o conhecimento necessário para gerir uma empresa, ingressam no mercado sem a preparação e o planejamento adequado, aumentando assim os índices de insucesso (SANTIAGO; FAIA; SILVA, 2016).

Diante dos fatores apresentados, merece atenção a formação e a capacitação dos envolvidos, como forma de agregar conhecimentos e habilidades tanto de natureza técnica como gerencial e características empreendedoras como a autorrealização, a inovação, uma atitude proativa e a criatividade, entre outros (SOUZA, 2005).

Uma entre as várias possibilidades de formação existentes é a oferecida pela UNIFACCAMP. A instituição oferece como inserção social do Programa de Mestrado Profissional em Administração das MPEs frente à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) um *workshop* de plano de negócios (WPN), que é ofertado como disciplina eletiva e conta com a participação dos docentes, discentes e empreendedores de Jundiaí e região (UNIFACCAMP, 2019).

O plano de negócios é uma ferramenta que possibilita ao empreendedor materializar uma oportunidade de negócios, permite avaliar se a ideia é promissora, prever e solucionar futuros problemas. É utilizado também para obter recursos financeiros e como uma valiosa fonte de informações para a gestão e o planejamento estratégico do empreendimento (SANTOS; SILVA, 2012).

A capacitação obtida em treinamentos específicos voltados para a educação empreendedora pode ser uma alternativa para esses empresários ingressarem, se manterem no mercado e contribuírem para o desenvolvimento socioeconômico da região. Dentro desse contexto, este estudo pretende averiguar a contribuição da educação empreendedora para os

empreendedores que participaram da formação oferecida pela UNIFACCAMP — pesquisa autorizada conforme Apêndice A. Dessa forma, a presente pesquisa possui como questão de estudo: como a educação empreendedora por meio da elaboração do plano de negócios pode contribuir para os empreendedores que participaram da disciplina WPN?

1.2 Objetivos da pesquisa

Esse estudo tem como objetivo principal (OP): averiguar a contribuição da educação empreendedora para os empreendedores que participaram da disciplina WPN. E como objetivos secundários (OS):

1. Analisar o plano de negócios desenvolvido pelos empreendedores durante a disciplina WPN;
2. Identificar a opinião dos empreendedores sobre a importância do plano de negócios na implantação da sua empresa;
3. Entender o que os empreendedores aprenderam durante a elaboração do plano de negócios e o que utilizaram na prática;
4. Apontar as sugestões dos empreendedores para a disciplina WPN.

1.3 Justificativa e aplicabilidade da pesquisa

Uma das justificativas para a presente pesquisa é o interesse despertado pela autora ao participar como aluna da disciplina WPN e vivenciar junto aos empreendedores todas as fases de desenvolvimento do plano de negócios. Surgiu uma inquietação em saber como esses empreendedores seguiram após o término da disciplina, e também se o conhecimento que obtiveram contribuiu para que prosseguissem com a ideia de empreendimento ou não. Durante uma das conversas com a professora da disciplina, e orientadora desta pesquisa, surgiu uma sugestão, a qual após o amadurecimento tornou-se a questão deste estudo.

Do ponto de vista acadêmico, justifica-se esse estudo, uma vez que existe uma lacuna teórica quanto à adoção do uso do plano de negócios, enquanto alguns autores defendem o uso da ferramenta para a inicialização, crescimento e sobrevivência do empreendimento (BORGES; HASHIMOTO; LIMONGI, 2013; GREENE; HOPP, 2018; SANTOS; SILVA, 2012; SEBRAE, 2019a; WEI *et al.*, 2018), existem autores que não encontraram diferença ao usar ou não o plano de negócios (LANGE *et al.*, 2007) e outros que defendem o uso de outras

abordagens como a bricolagem (BAKER; NELSON, 2003) e o *effectuation* (SARASVATHY, 2001), uma vez que, muitas vezes a ausência de recursos financeiros necessários para o início de um empreendimento faz com que o empresário precise iniciar apenas com os recursos que já possui.

A pesquisa é relevante, visto que, o estudo de caso ocorre com os dados de empreendedores que participaram de uma disciplina disponibilizada em um programa de mestrado profissional. A forma como ocorrem as aulas proporciona a interação entre os docentes do programa, os alunos do mestrado e os empreendedores. Essa interação em uma disciplina no formato de *workshop* permite ao empreendedor a aprendizagem do empreendedorismo e a elaboração do plano de negócios.

Os resultados encontrados podem ser usados no planejamento e adaptação de outras disciplinas de empreendedorismo que utilizam ou pretendam utilizar o plano de negócios como ferramenta no desenvolvimento da aprendizagem do empreendedorismo. Também é aplicável a UNIFACCAMP, como um *feedback* para análise dos conteúdos ministrados.

1.4 Organização da dissertação

Esse estudo está estruturado em cinco capítulos: (1) introdução; (2) fundamentos teóricos; (3) método; (4) apresentação dos resultados; e (5) considerações finais. No primeiro capítulo foi descrito o contexto no qual este estudo está inserido, apresentou-se o problema; os objetivos; a justificativa e a aplicabilidade da pesquisa. Já no segundo capítulo, será apresentado o referencial teórico consultado com o propósito de alicerçar o desenvolvimento desta pesquisa e conseqüentemente a análise dos dados. Em virtude disso, foi dividido em quatro sessões: (1) empreendedorismo; (2) educação empreendedora; (3) plano de negócios; e (4) síntese dos fundamentos teóricos. O terceiro capítulo, contempla os métodos utilizados na execução da pesquisa e, os passos necessários para alcançar seus objetivos, buscando responder à questão proposta inicialmente. Por último, os capítulos quatro e cinco apresentam os resultados e as considerações finais.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo traz os fundamentos teóricos consultados a fim de elaborar a presente dissertação. São abordados os seguintes temas: (1) empreendedorismo; (2) empreendedor; (3) educação empreendedora; (4) ensino de empreendedorismo; (5) aprendizagem do empreendedorismo; e (6) plano de negócios.

2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo originou-se durante o século XVII, primeiramente foi explorado pelos autores economistas, onde foi associado com a inovação. Pouco tempo após, foi estudado pelos behavioristas ou comportamentalistas, que se concentravam nos aspectos criativos e intuitivos. Em seguida, o estudo de empreendedorismo expandiu-se para a área das ciências humanas e também das ciências gerenciais (FILION, 1999).

Como pioneiros nos estudos sobre empreendedorismo identificaram-se os autores Cantillon e Say, ambos consideravam como empreendedores: as pessoas que corriam riscos, investindo em recursos e aproveitando as oportunidades para obter lucro. No entanto, foi Schumpeter quem impulsionou o campo do empreendedorismo, o autor “[...] não só associou os empreendedores a inovação, mas também mostrou, em sua significativa obra, a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico” (FILION, 1999, p. 7).

A partir da contribuição dos economistas, iniciou-se a busca pelo conhecimento a respeito do comportamento empreendedor pelos comportamentalistas e especialistas do comportamento humano, visando entender o comportamento e as motivações dos empreendedores. Dentre os autores comportamentalistas, destacou-se Max Weber ao identificar um sistema de valores como forma de explicar o comportamento empreendedor. Para Max Weber, os empreendedores eram pessoas capazes de utilizar a liderança como autoridade formal. Entretanto, foram os estudos de David C. McClelland que realmente marcaram o início das ciências do comportamento, o autor associou os empreendedores a pessoas com necessidade de realização e de poder (FILION, 1999).

As contribuições tanto dos autores economistas quanto dos comportamentalistas serviram para o desenvolvimento do estudo das características dos empreendedores, importante salientar que os autores não se opuseram em suas teorias, mas se complementaram (BAGGIO, A.; BAGGIO, D., 2014; SANTOS; LENZI, 2018). De acordo com Santos e Lenzi (2018), na

perspectiva dos economistas o empreendedor nasce com o talento para administrar e dessa forma obtém sucesso, enquanto que na perspectiva dos comportamentalistas é possível para o indivíduo que não nasceu com as habilidades necessárias desenvolvê-las por meio da formação empreendedora.

No Brasil, o campo de estudos em empreendedorismo é emergente (SANTOS; LENZI, 2018) e cresceu no final de 1990, após a criação de duas entidades: (1) SEBRAE; e (2) Sociedade Brasileira para a Exportação de Software (SOFTEX), até então, pouco se falava sobre o assunto. Sua consolidação e relevância ocorreu depois do ano 2000, a partir da preocupação em criar pequenas empresas duradouras e da necessidade em reduzir as altas taxas de mortalidade delas (ALMEIDA *et al.*, 2008; DORNELAS, 2016). Hoje, o empreendedorismo é uma tendência devido à escassez de empregos formais e à sua contribuição no desenvolvimento socioeconômico do país (ARANTES; FERREIRA; ANDRADE, 2018).

Em busca de teorizar e conceituar o empreendedorismo, estudiosos de diversas áreas do conhecimento despenderam seus esforços. É interessante considerar que não existe uma única teoria, visto que esses esforços acompanharam as transformações econômicas e sociais ocorridas desde o século XVII até os dias atuais (SANTOS; LENZI, 2018). No Quadro 1 são possíveis verificar algumas definições encontradas sobre empreendedorismo.

Quadro 1 — Definições de empreendedorismo

Autor	Definição de empreendedorismo
Shane e Venkataraman (2000, p. 218, tradução nossa)	“O exame acadêmico de como, por quem e com quais efeitos, as oportunidades para criar bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas”.
Bessanti e Tidd (2009)	O empreendedorismo é um conjunto de habilidades básicas: a clara compreensão do processo, bem como os diferentes elementos envolvidos; o planejamento; o gerenciamento de projetos; o trabalho em equipe; a liderança e a aprendizagem.
Baggio, A. e Baggio, D. (2014, p. 26)	“O empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas”.
Dornelas (2016, p. 29)	“[...] o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”.
GEM (2017, p. 109)	“Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações a iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou empresas já estabelecidas”.

Autor	Definição de empreendedorismo
Santos e Lenzi (2018, p. 27)	“[...] o empreendedorismo tem concepção econômica, por meio da qual a obtenção do lucro é a força motriz de uma jornada empreendedora que, fundada numa ideologia capitalista, somente os empresários natos são capazes para tal feito”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ferreira, Ramos e Gimenez (2006) propõem como significado para o empreendedorismo um sistema aberto a fim de promover a melhor utilização dos recursos, sejam materiais, sociais ou cognitivos. Como demonstrado na Figura 1, o empreendedor movido pela insatisfação e detentor de recursos, físicos ou cognitivos, transforma esses recursos na construção de algo novo, e obtém como resultado uma inovação revestida de valor econômico. Essa inovação não precisa, obrigatoriamente, ser algo novo, pode ser uma reorganização mais bem aproveitada economicamente ou uma melhor utilização de recursos. Para completar o sistema temos o *feedback*, etapa essencial para o acompanhamento, detecção de falhas e melhorias constantes (FERREIRA; RAMOS; GIMENEZ, 2006).

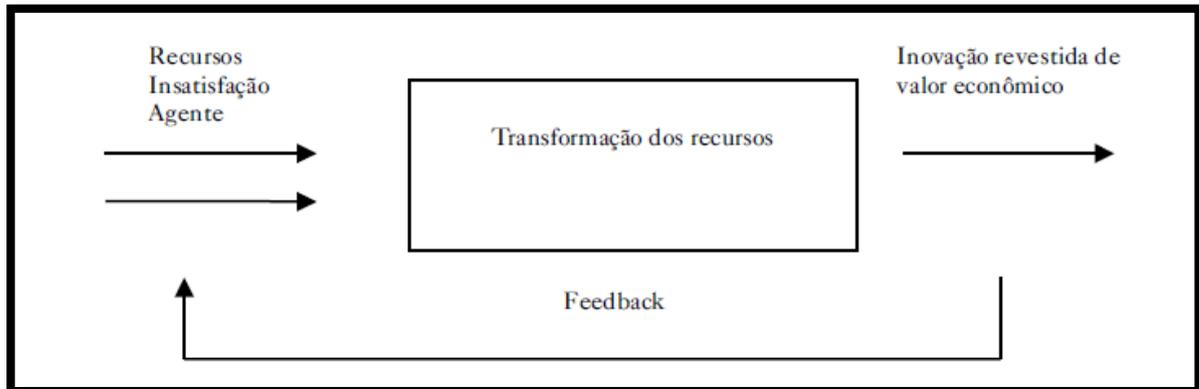


Figura 1 — O empreendedorismo como um sistema aberto

Fonte: Ferreira, Ramos e Gimenez (2006).

A partir da diversidade apresentada acerca do empreendedorismo foi possível identificar três abordagens: a primeira, behaviorista ou comportamental formada pelas contribuições dos estudos na área das ciências do comportamento, que buscam definir os perfis da personalidade e compreender o comportamento empreendedor; a segunda concentra-se nos estudos sobre habilidades e competências empreendedoras, bem como o espaço organizacional, ou seja, é uma abordagem ampla dos estudos gerenciais; e a terceira aborda a relação entre empreendedorismo e ideias como inovação, risco calculado e desenvolvimento, trata-se de uma

visão relacionada à perspectiva econômica acerca do empreendedorismo (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

As três abordagens levam a um mesmo objetivo: a importância da existência de indivíduos com a capacidade de criar e aproveitar as oportunidades, melhorar processos e aperfeiçoar negócios, de forma a produzir mais riqueza e contribuir para o desenvolvimento econômico (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

A partir do levantamento bibliográfico feito, percebeu-se que os estudos acerca do empreendedorismo nas últimas décadas ocorreram sob várias perspectivas, uma vez que o campo aborda questões culturais, características individuais e fatores ambientais (ALEGRE; BERBEGAL-MIRABENT, 2015). Para compreender o empreendedorismo, estudos buscam entender desde a sua evolução histórica (VERGA; SILVA, 2014), quais as principais vertentes teóricas (SANTIAGO, 2009), e os pontos de convergência entre elas (VALE, 2014), até a produção científica em empreendedorismo (SANTOS; LENZI, 2018). Um resumo de tais estudos levantados podem ser percebidos no Quadro 2.

Quadro 2 — Estudos sobre empreendedorismo

Autor	Descrição do estudo
Barros e Pereira (2008, p. 990)	Ao verificar a associação existente entre empreendedorismo e desemprego, conclui que “[...] o aumento da atividade empreendedora por necessidade leva a uma redução do desemprego”.
Costa, Barros e Carvalho (2011)	Buscou por intermédio da perspectiva histórica sobre o empreendedorismo, contribuir para a compreensão do conceito do empreendedor e seu papel para a sociedade.
Machado e Nassif (2014)	Buscou complementar e ampliar o estudo dos autores Costa, Barros e Carvalho (2011) por meio de uma breve síntese sobre concepções históricas e contemporâneas de empreendedores por um outro olhar.
Verga e Silva (2014)	Apresentou os aspectos relevantes para a aprendizagem sobre empreendedorismo por meio do seu contexto histórico, a evolução das pesquisas e sua contribuição no desenvolvimento econômico.
Ferreira, Pinto e Miranda (2015)	Buscou entender a pesquisa publicada sobre empreendedorismo nos mais relevantes periódicos internacionais com ênfase em empreendedorismo num período de trinta anos. Dentre os principais resultados destacam-se: o crescimento dos estudos na academia norte-americana e os trabalhos de Schumpeter como os mais citados.
Oliveira Junior <i>et al.</i> (2018)	Revisou os principais estudos publicados sobre o empreendedorismo em seis revistas brasileiras de administração entre os anos 2000 e 2014 com o objetivo de identificar lacunas e direcionamentos para futuras pesquisas.

Autor	Descrição do estudo
Santos e Lenzi (2018)	Verificou os trabalhos de pesquisadores expoentes em estudos sobre empreendedorismo atuantes nas universidades brasileiras. Chegou-se a 25 pesquisadores, a maioria das regiões sul e sudeste do país e atuantes em universidades públicas. O estudo aponta para a necessidade do preenchimento correto do Currículo Lattes, uma vez que é um meio de avaliação de professores, alunos e cursos, além de ser, uma fonte de informação para estudos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa dificuldade de se conceituar o fenômeno traz reflexos na educação empreendedora, especialmente quando se relaciona, como no senso comum, empreendedorismo apenas com a abertura de um novo negócio. Neck e Greene (2011) trazem uma nova perspectiva para esse questionamento ao considerar a educação empreendedora voltada a um pensar empreendedor, e não necessariamente à abertura de um novo negócio. Tal percepção atenderia às necessidades de empresas contemporâneas que hoje demandam por colaboradores inovadores e criativos, ou seja, o intraempreendedor, aquele que desenvolve atitudes empreendedoras dentro do seu ambiente de trabalho e contribui na criação de diferenciais, auxiliando dessa forma no mercado competitivo. Para desenvolver esse profissional é preciso haver estímulo por meio da educação, seja na universidade ou em qualquer outro nível de ensino (ALMEIDA *et al.*, 2008; FERREIRA; PINHEIRO, 2018).

Nessa seção apresentaram-se a origem do fenômeno empreendedorismo, algumas definições e os principais autores que contribuíram para a sua compreensão e definição. Na próxima seção serão apresentados o termo empreendedor e as suas principais definições.

2.1.1 Empreendedor

A partir dos estudos acerca do empreendedorismo no início do século XVII, os pesquisadores buscaram compreender o indivíduo empreendedor, associando-o com a inovação, a criatividade e a intuição (FILION, 1999). No decorrer do tempo surgiram diversas definições, algumas estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 — Definições de empreendedor

Autor	Definição de empreendedor
Schumpeter (1949) apud Dornelas (2016, p. 29)	“O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos ou materiais”.
Cantillon (1964) apud Vale (2014, p. 877)	“[...] o empreendedor é aquele que assume um tipo de risco associado a um empreendimento”.
Kirzner (1973) apud Dornelas (2016, p. 29)	“O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.
Carland <i>et al.</i> (1984, p. 356, tradução nossa)	“Um empreendedor é um indivíduo que estabelece e gerencia um negócio com o objetivo principal de lucro e crescimento. O empreendedor é caracterizado principalmente por um comportamento inovador e empregará práticas de gestão estratégica no negócio”.
Degen (1989) apud Zampier e Takahachi (2011, p. 567)	O empreendedor “[...] além de profundo conhecimento técnico sobre o produto que pretende oferecer e sobre o mercado em que pretende atuar, formaliza estratégias e faz uso de ferramentas de planejamento e controle que lhe proporcionam uma visão sobre a viabilidade ou não de seus empreendimentos”.
Gartner (1989) apud Zampier e Takahachi (2011, p. 567)	O empreendedor é “[...] um indivíduo que: a) tem comportamento inovador para introduzir novos métodos de produção, ou novos equipamentos, para abrir novos mercados, para reorganizar a indústria e/ou para criar novos recursos de suprimentos; b) emprega práticas estratégicas em seu negócio; e c) tem como propósito o lucro e o crescimento”.
Filion (1999, p. 19)	“O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”.
Salim e Silva (2010, p. 5)	“Os empreendedores são seres humanos que buscam descobrir novos caminhos e que têm a sensação da liberdade quando encontram uma maneira de realizar seus sonhos, muitas vezes considerados impossíveis pelas crenças de sua época, mas que, ao se tornarem realidade, abrem novas janelas para serem exploradas pelo ser humano”.
Costa, Barros e Carvalho (2011, p. 183)	“[...] os empreendedores são concebidos como indivíduos que impulsionam a máquina capitalista, ao prover novos bens de consumo, além de métodos inovadores de produção e transporte, com a inequívoca função social de identificar oportunidades e convertê-las em valores econômicos”.
Dornelas (2016)	O empreendedor é o indivíduo que detecta a oportunidade e cria o negócio com o objetivo de obter lucro assumindo riscos calculados. É comum encontrar nas definições sobre empreendedorismo três aspectos: 1. Iniciativa para criar algo novo e paixão pelas coisas que faz; 2. Transforma o ambiente social e econômico e utiliza os recursos disponíveis de forma criativa; 3. Assume riscos calculados e aceita a possibilidade de fracassar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Desde sua origem no século XVII, o termo empreendedor foi desenvolvido por intermédio de diversas contribuições, influências tecnológicas e sociais. Todas as

transformações ocorridas no decorrer desse período impactaram para que o termo fosse usado de uma maneira ampla. Atualmente, abrange ações individuais ou coletivas, seja para a obtenção de lucros na abertura de um empreendimento, ou outros objetivos sociais, como, por exemplo, a redução da desigualdade social (ZEN; FRACASSO, 2008).

Para os autores Zen e Fracasso (2008), a compreensão do termo empreendedor ocorreu a partir de três paradigmas tecnológicos: (1) o paradigma da revolução industrial britânica, no século XIX por meio do domínio da economia mundial onde surgiram as primeiras teorias acerca do empreendedorismo; (2) o paradigma fordista, nos Estados Unidos durante o século XX, em que apareceram as primeiras teorias da administração; e (3) a fase da tecnologia da informação, marcada pelos avanços tecnológicos e o impacto tecnológico nas organizações. No Quadro 4, os autores sintetizam as contribuições de cada paradigma na formação e no desenvolvimento do termo empreendedor.

Quadro 4 — As acepções do termo empreendedor em três paradigmas tecnológicos

Revolução industrial	Fordista	Tecnologia da informação
Empreendedor é caracterizado por uma iniciativa individual, visando ao lucro econômico. Ação empreendedora é associada ao risco. Diferenciação do papel do investidor e do empreendedor.	Surgimento das grandes corporações. Ampliação dos limites da firma que gera novas oportunidades de negócios. Inovação e importância de quem a implementa no mercado (empreendedor). Surgimento do intraempreendedor. Diferenciação do papel do gerente e do empreendedor.	Inovações em tecnologia da informação que possibilitam o desenvolvimento de redes, favorecendo o incremento no número de empreendedores coletivos e sociais. Emergência do empreendedor social, contrapondo-se à lógica de acumulação de riqueza capitalista.

Fonte: Zen e Fracasso (2008, p. 147).

Nos dias atuais para ser empreendedor não basta apenas abrir o negócio, é preciso conduzi-lo de forma satisfatória para obter sucesso (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Muitas vezes o empreendedor precisa iniciar o seu negócio sozinho, sem estrutura, regras ou processos, e para isso é preciso que ele possua conhecimentos e habilidades. No entanto, a educação atual geralmente não fornece subsídio para esse tipo de conhecimento, tampouco para o desenvolvimento de tais habilidades (HASHIMOTO; KRAKAUER; CARDOSO, 2018).

Nessa seção apresentaram-se a definição do indivíduo empreendedor e os principais autores que contribuíram para a sua compreensão. A seguir serão abordados as finalidades e objetivos da educação empreendedora.

2.2 Educação empreendedora

A educação empreendedora está entre as formas mais eficientes para a formação de novos empreendedores (ROCHA; FREITAS, 2014). Segundo Silva e Pena (2017, p. 391) “[...] a educação empreendedora tem como finalidade preparar empreendedores com conhecimentos, habilidades e competências para defrontarem os desafios de criação, condução e expansão de negócios”. No entanto, para alcançar essa finalidade é preciso adequar os métodos de ensino de forma a complementar a educação tradicional (SILVA; PENA, 2017).

Gomes e Silva (2018) ao estudarem a educação empreendedora no ensino profissional na percepção dos discentes destacam a necessidade em trabalhar a dinâmica entre professores e alunos dentro da sala de aula, sua importância para os futuros profissionais e a urgência em mostrar o mundo real aos discentes. Os autores apontam as contribuições dos discentes ao fazerem diversas sugestões para a melhoria da disciplina, das quais chamam a atenção: a necessidade de estudos voltados para as empresas locais, palestras com empreendedores e também a necessidade de aulas práticas como a legalização da empresa, legislação trabalhista e tributária.

Existem duas correntes na educação para o empreendedorismo, a primeira está relacionada com o desenvolvimento socioeconômico e criação de negócios, já a segunda está associada aos aspectos comportamentais do indivíduo, ou seja, no desenvolvimento de habilidades como a criatividade, a inovação, tanto para o mundo dos negócios como nos diversos contextos da vida. As instituições educativas precisam utilizar de forma ativa as inovações pedagógicas e as teorias de aprendizagem para atender às expectativas do mundo atual, assim como a educação para o empreendedorismo deve ser considerada em todos os níveis educacionais, não apenas nas instituições de ensino superior ou nas escolas de negócios (OLIVEIRA, 2016).

Vale destacar a proposta de educação empreendedora da *European Commission Enterprise and Industry Directorate-General* dividida em três objetivos, conforme demonstrada no Quadro 5.

Quadro 5 — Objetivos da educação empreendedora

Objetivos da educação empreendedora	
Objetivo 1	Desenvolver o espírito empreendedor entre os estudantes, promovendo sua conscientização.
Objetivo 2	Treinar os estudantes para abrir e administrar uma empresa, instruindo-os sobre financiamentos, aspectos legais e impostos.
Objetivo 3	Desenvolver habilidades empreendedoras para identificar e explorar oportunidades de negócios, transferindo conhecimentos e técnicas empreendedoras.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Rocha e Freitas (2014, p. 468).

Nesse tópico foram abordadas as finalidades da educação empreendedora, a necessidade em adequá-la à realidade dos alunos e a importância do desenvolvimento de habilidades empreendedoras. As empresas hoje demandam por profissionais com um alto potencial e capazes de entregar bons resultados, e os empreendedores necessitam da formação para conseguir ingressar e se manter no mercado com uma empresa duradoura (READY; CONGER; HILL, 2010). A seguir serão apresentados fundamentos sobre o ensino de empreendedorismo, as principais abordagens, práticas e métodos de ensino.

2.2.1 Ensino de empreendedorismo

O primeiro curso sobre empreendedorismo foi ministrado por Myles Mace, na *Harvard's Business School*, nos Estados Unidos, em 1947. Desde então a educação para o empreendedorismo vem crescendo em todos os países. O período de maior expansão ocorreu nos anos de 1990, com o aumento das publicações, a crescente oferta de cursos e pela demanda do mercado por profissionais capacitados na área do empreendedorismo (KATZ, 2003).

No Brasil, a primeira disciplina direcionada ao ensino de empreendedorismo foi no ano de 1981, na Fundação Getúlio Vargas (FGV), seguida pelo desenvolvimento de um curso de empreendedorismo para a turma de graduação na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), em 1984. Atualmente, é comum a oferta de disciplinas de empreendedorismo nas diferentes áreas da graduação e pós-graduação, além de, cursos gratuitos voltados para pessoas que estão iniciando seus negócios (KRAKAUER; SANTOS; ALMEIDA, 2017).

O ensino de empreendedorismo visa ao desenvolvimento de uma atitude proativa, por meio da integração entre o ser e o fazer, transformando os indivíduos em pessoas capazes de

atuarem como propulsores do desenvolvimento econômico e social (FERREIRA; RAMOS; GIMENEZ, 2006). Nos programas de pós-graduação, o ensino de empreendedorismo, oferecido pelas instituições de ensino superior, deve trazer conhecimentos que ampliem a formação básica e atenda às demandas da sociedade, por meio da geração de conhecimentos e da realização de pesquisas científicas. O propósito então é: contribuir para a melhora da qualidade de vida reduzindo as desigualdades sociais e criando oportunidades de emprego e de renda (FLORES; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2008).

Mediante o ensino de empreendedorismo, é possível, também, apoiar e incentivar empreendedores e futuros empreendedores para que possam desenvolver suas atividades com responsabilidade, dedicação e determinação (MACHADO; LENZI; MANTHEY, 2017). No entanto, “não se pode perder de vista que o objetivo principal do ensino de empreendedorismo é, em última instância, contribuir para a geração de emprego e renda” (SALUSSE; ANDREASSI, 2016, p. 309).

Para os autores Neck e Greene (2011), os educadores usam três abordagens distintas para o ensino de empreendedorismo, que podem ser usadas de forma individual ou combinada. Conforme demonstradas no Quadro 6, essas abordagens podem estar relacionadas às características do empreendedor, ao processo ou à cognição.

Quadro 6 — Abordagens para o ensino de empreendedorismo

Abordagem	Descrição
Características empreendedoras	A abordagem de ensino ocorre por intermédio da análise do empreendedor, como o perfil de personalidade, traços, natureza e criação.
Processo empreendedor	A abordagem de ensino faz-se por meio da análise da empresa, com foco na previsão, planejamento e criação de novos empreendimentos.
Cognição	A abordagem de ensino decorre mediante a análise do empreendedor e da sua equipe, com foco em aprender a pensar como um empreendedor.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Neck e Greene (2011).

O empreendedorismo não é previsível, por esse motivo, os autores Neck e Greene (2011) propõem o ensino de empreendedorismo como um método, e esse método é uma maneira de pensar e agir, que além da compreensão e da fala, requer o uso, a aplicação e atuação. Os autores sugerem um portfólio de práticas pedagógicas conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 — Portfólio de práticas pedagógicas

Prática pedagógica	Objetivos
Iniciar empresas	Onde o aluno pode sentir o real papel do empreendedor.
Jogos e simulações	Permite aos alunos sentir a realidade por meio de simulações.
O aprendizado baseado em <i>design</i>	Incentiva o aluno a ver o mundo de uma forma diferente e criar oportunidades.
A prática reflexiva	Onde o aluno deve pensar e absorver o aprendizado baseado na prática.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Neck e Greene (2011).

As práticas utilizadas no ensino de empreendedorismo também podem ser agrupadas em quatro eixos: (1) teóricas, com o uso de aulas expositivas, trabalhos com fundamentos teóricos, execução de ficha de leitura e provas dissertativas; (2) práticas, por meio de estudos de casos e trabalhos práticos individuais e em grupo; (3) incentivo à rede de relacionamentos, utilizando seminários com executivos e empresários, e tarefas extraclasse como visita a empresas; e (4) simulação de atividades empreendedoras, por intermédio do desenvolvimento de produtos ou empresa fictícia, e da elaboração do plano de negócios (FERREIRA; RAMOS; GIMENEZ, 2006).

Existe uma concepção entre os autores que converge na “[...] utilização de métodos mais ativos de ensino, capazes de transmitir conhecimentos teóricos e, sobretudo, habilidades, competências e incentivo à prática empreendedora” (SILVA; PENA, 2017, p. 391). Vieira *et al.* (2013, p. 112) após pesquisarem a respeito das práticas pedagógicas presentes no ensino de empreendedorismo no Brasil apontaram como mais frequentes: “[...] aulas expositivas, estudos de caso e trabalhos teóricos em grupo, com 98%, 94% e 92% de incidência, respectivamente”. Enquanto Machado, Lenzi e Manthey (2017) verificaram que a estratégia de ensino mais utilizada nos cursos é a aula expositiva dialogada. Os autores mostraram que “é importante procurar desenvolver, no aluno, sua capacidade de criar, de inovar, de fazer diferente, e de ser cada vez melhor no seu trabalho e nas atividades que realiza” (MACHADO; LENZI; MANTHEY, 2017, p. 587).

Henrique e Cunha (2008) constataram em sua pesquisa, que as práticas pedagógicas usualmente utilizadas no ensino de empreendedorismo são uma junção entre teoria e prática. Os autores destacam também as habilidades a serem desenvolvidas durante o ensino de empreendedorismo:

Habilidades de comunicação, especialmente persuasão; habilidades de criatividade; habilidades para reconhecer oportunidades empreendedoras; pensamento crítico e habilidades de avaliação; habilidades de liderança; habilidades e competências gerenciais, incluindo planejamento, comercialização, contabilidade, estratégia, marketing, RH e network; habilidades de negociação; e habilidades para tomar decisões. (HENRIQUE; CUNHA, 2008, p. 133).

Para os autores Henrique e Cunha (2008, p. 133), embora exista uma diversidade de práticas e metodologias utilizadas no ensino de empreendedorismo, há preferência nas que envolvem a ação do aluno, “[...] como plano de negócios, simulação de negócios, jogos, desenvolvimento de empresas ou produtos virtuais ou reais, visitas a empresas e empreendedores e estudos de caso”. Os autores destacam também a importância de o professor atuar como facilitador no processo de aprendizagem “[...] por meio de aconselhamentos e orientações das atividades práticas dos alunos” e que a experiência adquirida em trabalhos anteriores, como pequenas empresas e consultorias juniores, auxilia na aprendizagem do empreendedorismo.

Nesse sentido, o ensino de empreendedorismo surge para acompanhar uma demanda da sociedade e do mercado de trabalho, onde encontrar formas de alcançar o desenvolvimento do aluno e o conhecimento do empreendedor contribui não apenas para o desenvolvimento socioeconômico, mas também para a melhor qualidade de vida da população em geral, mediante a criação de novos empreendimentos, novas oportunidades de trabalho, entre outros.

As abordagens, práticas e os métodos de ensino, auxiliam proporcionando melhor compreensão de como o indivíduo aprende. A partir delas, são possíveis desenvolver a educação empreendedora e atender a atual demanda da sociedade. A seguir, apresentam-se a aprendizagem do empreendedorismo e as formas de como o indivíduo aprende.

2.2.2 Aprendizagem do empreendedorismo

Segundo Schaefer e Minello, (2017, p. 4–5) “[...] a aprendizagem é um processo de construção do conhecimento de si, do mundo circunstante, das pessoas e das coisas, provocado por uma necessidade que visa um objetivo, que gera uma ação e que acarreta em uma mudança de comportamento”. Para Dias e Martens (2016, p. 195) “A aprendizagem constitui o processo pelo qual a competência é desenvolvida e esta, por sua vez, emerge de um saber e de um contexto”.

O aprendizado ocorre a partir da escolha do indivíduo e da forma como ele quer aprender (KOLB, A.; KOLB, D., 2005). O conhecimento depende de como o indivíduo explora o ambiente, de forma que o aprendizado se sujeita ao interesse do aluno e por esse motivo se torna sua responsabilidade (BRUNÓRIO, 2018), conforme demonstrado na Figura 2.

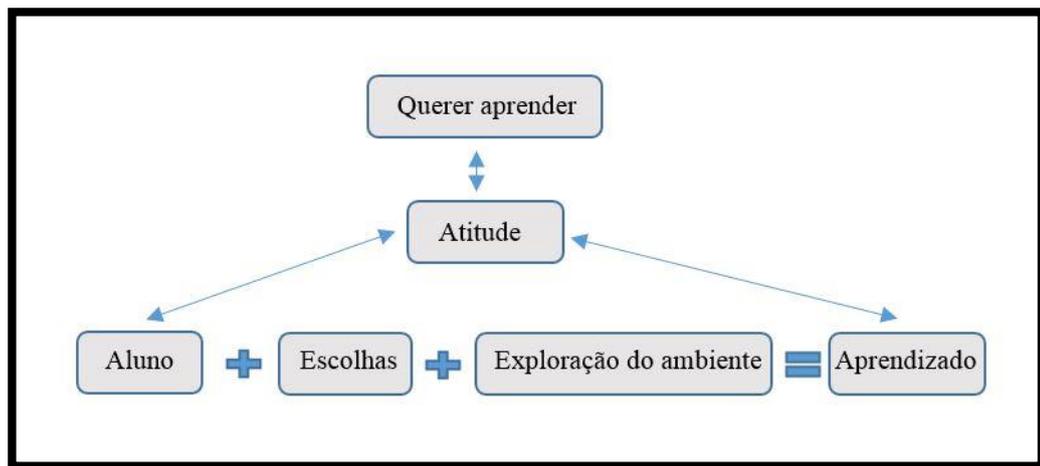


Figura 2 — O desenvolvimento do aprendizado

Fonte: Brunório (2018)

Já a aprendizagem do empreendedorismo é essencial para o desempenho de novas empresas (LEIVA; ALEGRE; MONGE, 2014). Cope (2005, p. 387, tradução nossa) conceitua a aprendizagem do empreendedorismo “[...] como um processo dinâmico de conscientização, reflexão, associação e aplicação”. O autor salienta que a aprendizagem não acontece necessariamente ao mesmo tempo que a experiência, pode ocorrer muito depois. Para Politis (2005, p. 407, tradução nossa) “a aprendizagem do empreendedorismo tem sido apresentada como um processo experiencial em que a experiência pessoal de um empreendedor é transformada em conhecimento, o que, por sua vez, pode ser usado para orientar a escolha de novas experiências”.

A teoria de aprendizagem experiencial (TAE) proposta por Kolb em 1984 e citada por Pimentel (2007) propõe que o conhecimento surge a partir das experiências. Para entender como funciona o processo de aprendizagem, Kolb elaborou o ciclo de aprendizagem, conforme demonstrado na Figura 3. A partir dele é possível uma representação da relação existente entre aprender, conhecer e desenvolver. Formado por quatro estágios de aprendizagem — experiência concreta; observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa — que dependendo da forma como são organizados e inter-relacionados, definem o estilo de

aprendizagem: divergente, assimilador, convergente e acomodador. No entanto, vale ressaltar que os estilos de aprendizagem são influenciados pelo tipo de personalidade do indivíduo, a especialização educacional, assim como a escolha da carreira e as tarefas atuais (PIMENTEL, 2007; KOLB, A.; KOLB, D., 2005). Para Krakauer (2014), a teoria de Kolb sugere que apenas a experiência não é o suficiente para construir o conhecimento, é preciso a transformação por meio da reflexão, por isso trata-se de um modelo cíclico.

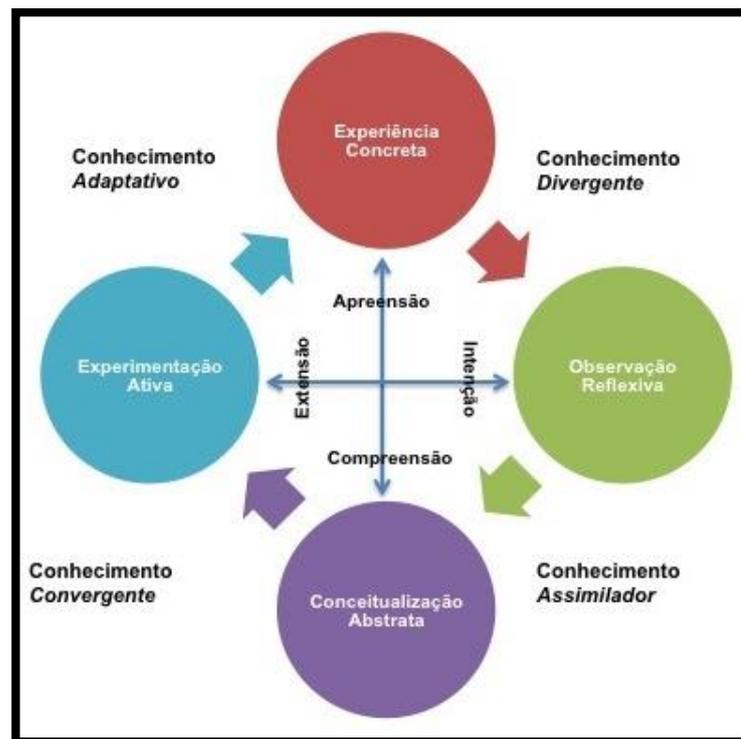


Figura 3 — Ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb

Fonte: Barros *et al.* (2012).

Na experiência concreta, a aprendizagem ocorre como resultado dos sentimentos, por meio de experiências resultantes do contato direto com circunstâncias onde existem dilemas que precisam de resolução. Por outro lado, na observação reflexiva a aprendizagem ocorre como avaliação da reflexão, e é constituída mediante a identificação de elementos, associações, agrupamento de fatos, partilha de opiniões a respeito de determinado assunto, entre outros. Já na conceitualização abstrata, a aprendizagem ocorre a partir do raciocínio, e é caracterizada pela formação de conceitos geralmente abstratos e que podem ser generalizados. Por fim, na experimentação ativa o processo de aprendizagem surge por intermédio da ação, e é

caracterizada pela repercussão da aprendizagem por meio de experiências inéditas (PIMENTEL, 2007; NODA, 2017).

No modelo proposto por Kolb, percebe-se que o aprendizado efetivo não ocorre sem a experimentação concreta, ou seja, sem que a pessoa vivencie a experiência. Dessa forma, pode-se dizer que o aprendizado do empreendedorismo também deve ter uma etapa que permita ao aprendiz experimentar situações que lhe possibilitem desenvolver características e habilidades empreendedoras. (FIALA; ANDREASSI, 2013, p. 766).

Com base no modelo de aprendizagem proposto por Kolb, os autores Ulrich e Cole (1987) desenvolveram um modelo de aprendizagem a partir das mudanças desejadas, e para cada uma delas apresentaram as estratégias de ensino recomendadas para atingir esse objetivo, conforme demonstradas na Figura 4. Para os autores, o modelo pedagógico a ser utilizado para o aprendizado em empreendedorismo é o apresentado nos quadrantes III e IV, com foco na mudança de atitudes, habilidades e mudanças na compreensão do estudante.



Figura 4 — Modelo de estilos de aprendizagem e técnicas pedagógicas de Ulrich e Cole

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Guimarães (2002) e Ulrich e Cole (1987).

No quadrante I, que objetiva a aquisição do conhecimento, o foco é no estudo de teorias. Já no quadrante II, o foco é na avaliação dessas teorias, de modo que o estudante obtenha a capacidade de explicá-las e aplicá-las em diversos contextos. Em seguida no quadrante III, o foco é no desenvolvimento de atitudes e habilidades, presume-se que o estudante possa aplicar a teoria no contexto real ou em situações simuladas. E o quadrante IV que objetiva a mudança na compreensão, espera-se que o estudante seja capaz de testar seu conhecimento e desenvolver teorias e hipóteses (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

Para as abordagens apresentadas, é preciso que o professor atue como um orientador de aprendizagem, ou seja, diferente das abordagens tradicionais, o professor passa a participar de forma secundária, uma vez que, a responsabilidade de participar das atividades cabe ao estudante, assim como refletir, redirecionar, recomendar e avaliar os diversos contextos apresentados (GUIMARÃES, 2002; MACHADO; LENZI; MANTHEY, 2017).

Krakauer, Serra e Almeida (2017) desenvolveram um modelo de ensino de empreendedorismo para cursos de graduação utilizando a TAE e apresentam as vantagens e desvantagem encontradas, conforme descritas no Quadro 8.

Quadro 8 — Vantagens e desvantagens no uso da teoria da aprendizagem experiencial

Vantagens	Desvantagens
Os alunos se sentem encorajados e confortáveis nas aulas, o que aumenta seu comprometimento.	O uso de atividades que usam a teoria da aprendizagem experiencial pode ser mais difícil em turmas com muitos alunos.
Um senso de fortalecimento pode ser criado.	A teoria da aprendizagem experiencial requer mais tempo para sua aplicação completa.
O professor agora tem uma atitude mediadora ou facilitadora, o que facilita o compartilhamento de conhecimento.	O professor pode assumir mais riscos em uma sala de aula quando trabalha com questões multidisciplinares.
A transferência de informação é informal, dessa forma a construção do conhecimento acontece naturalmente.	A avaliação se torna qualitativa, o que nem sempre atende aos requisitos institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Krakauer, Serra e Almeida (2017).

A aprendizagem do empreendedorismo pode ocorrer pela lógica causal ou *effectual*. A lógica causal se inicia com um objetivo predeterminado e um conjunto de meios, em que o gestor procura identificar a melhor alternativa para alcançar o objetivo determinado. Dessa forma, o raciocínio causal envolve a criação de alternativas para alcançar um objetivo, por esse motivo é bastante utilizado na gestão estratégica. Já a lógica *effectual* não parte de um objetivo

específico e sim de um conjunto de meios, onde o objetivo surge ao longo do tempo. Os empreendedores utilizam três meios: “(1) quem são, como suas características, gostos e habilidades; (2) o que eles sabem, seja por meio da sua educação, treinamento, expertise e experiência; e, (3) quem eles conhecem, como as suas redes sociais e profissionais”. E a partir dos recursos disponíveis nesses meios, eles alocam e utilizam de forma a fazer o negócio funcionar (SARASVATHY, 2001, p. 3, tradução nossa).

Fiala (2012) em seu estudo a respeito das incubadoras como instrumento *effectual* para a aprendizagem do empreendedorismo mostrou que existe uma divisão de opiniões, em que metade dos alunos acredita aprender pelos métodos informais de ensino, enquanto a outra metade pela complementação entre os métodos formais e informais.

Trazendo esse resultado para o campo do *effectuation*, pode-se dizer que os estudantes parecem aprender mais através de métodos que seguem a lógica *effectual*, ou através da combinação de métodos *effectuais* e causais, mas não puramente por métodos causais. Isto pode sugerir a necessidade pela busca de métodos mais próximos da prática, do aprender fazendo, do *effectuation*. (FIALA, 2012, p. 113).

Para Fiala (2012), a aprendizagem, por meio da lógica *effectual*, não ocorre apenas pelo repasse de conhecimento do professor, mas também pelas vivências em situações que permitem ao aluno adquirir o conhecimento, ou seja, o aprendizado informal. “Pela lógica *effectual*, o aluno aprende na prática, longe das salas de aula, mediante suas experiências pessoais, experimentando e, assim, identificando o que funciona e o que não funciona, aprendendo com o que deu errado, e tentando novamente” (FIALA, 2012, p. 55).

Hashimoto, Krakauer e Cardoso (2018) analisaram os métodos utilizados no ensino e aprendizagem de uma escola híbrida na formação de empreendedores. O modelo estudado pelos autores ao invés de apenas ensinar em um ambiente controlado, proporciona ao aluno um ambiente de aprendizado, onde ele mesmo precisa assumir o seu autodesenvolvimento.

Os modelos de ensino propostos pelas escolas híbridas privilegiam as competências humanas em detrimento do uso de técnicas e ferramentas, rompendo com as estruturas de ensino massificados e o individualismo para dar espaço ao aprendizado colaborativo que privilegia a diversidade e a destruição criativa. (HASHIMOTO; KRAKAUER; CARDOSO, 2018, p. 36).

Segundo Politis (2005), o conhecimento empreendedor surge por meio da manifestação da capacidade em reconhecer oportunidades de sucesso e da habilidade em gerenciar e cumprir

as responsabilidades do negócio. A construção do conhecimento ocorre a partir das experiências prévias do indivíduo, como: experiências na criação de empresas; experiências em administração e gestão; e experiências específicas em determinado setor (POLITIS, 2005). No entanto, de acordo com Pimentel (2007) não é a partir de qualquer vivência que o indivíduo aprende, a “[...] aprendizagem é, sobretudo, mental. Assim sendo, apropriar (tornar próprios) os saberes procedentes da experiência demandam processos contínuos de ação e reflexão” (PIMENTEL, 2007, p. 160).

Zampier e Takahashi (2014, p. 17) identificaram que nas pequenas empresas os empreendedores aprendem por meio do processo experiencial, “[...] ou seja, com as práticas diárias, as experiências, a observação, educação formal, leituras, entre outros”. Para Politis (2005), a transformação da experiência em conhecimento pode ocorrer tanto por intermédio do *exploitation*, conhecimento prévio do empreendedor, quanto pelo *exploration*, conhecimento adquirido mediante a exploração de alternativas. De forma que “[...] ambos são essenciais e complementares para o processo de aprendizagem, sendo necessário então, manter uma dosagem equilibrada entre os dois” (ANDRADE; OLAVE, 2015, p. 47).

Krakauer *et al.* (2015) propuseram o uso do *Business Model Generation* (BMG), também conhecido como *canvas* do modelo de negócios na aprendizagem dos alunos em aulas de empreendedorismo. O modelo desenvolvido pelos autores Osterwalder e Pigneur (2011) busca descrever “[...] a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14). É uma ferramenta que ajuda a iniciar um negócio ou remodelar um já existente, mediante a descrição de todos os elementos e fases do negócio. O modelo pode ser visualizado na Figura 5.

Para Krakauer *et al.* (2015), ao utilizarem o BMG nas aulas de empreendedorismo, os alunos se sentem estimulados a interagir com os grupos durante a criação do modelo e também ocorre o incentivo ao desenvolvimento do comportamento empreendedor. O uso do BMG estimula o aprendizado compatível com a realidade e prepara melhor o aluno para o mundo corporativo ou dos negócios, uma vez que, o modelo estimula o aprendizado a partir da prática. Em seu estudo, os autores destacaram os seguintes pontos fortes no uso do BMG em aulas de empreendedorismo (KRAKAUER *et al.*, 2015, p. 20–21):

- A real possibilidade de inovação;
- A utilização de muitos conceitos aprendidos pelos alunos durante todo o curso de graduação, além da discussão de temas atuais;

- Entusiasmo dos alunos em construir o modelo com um pensamento real de implementação futura;
- A liderança de alguns alunos no momento de apresentar os seus projetos e no momento de defender as ideias do grupo, gerando um sentimento positivo de aprendizado e discussão;
- A vontade de se organizarem e de trabalharem em equipe, sendo que alguns alunos que inicialmente se mostraram desinteressados foram cativados durante o processo;
- A apresentação dos projetos possibilitou o desenvolvimento de habilidades importantes para os alunos do último período da graduação.

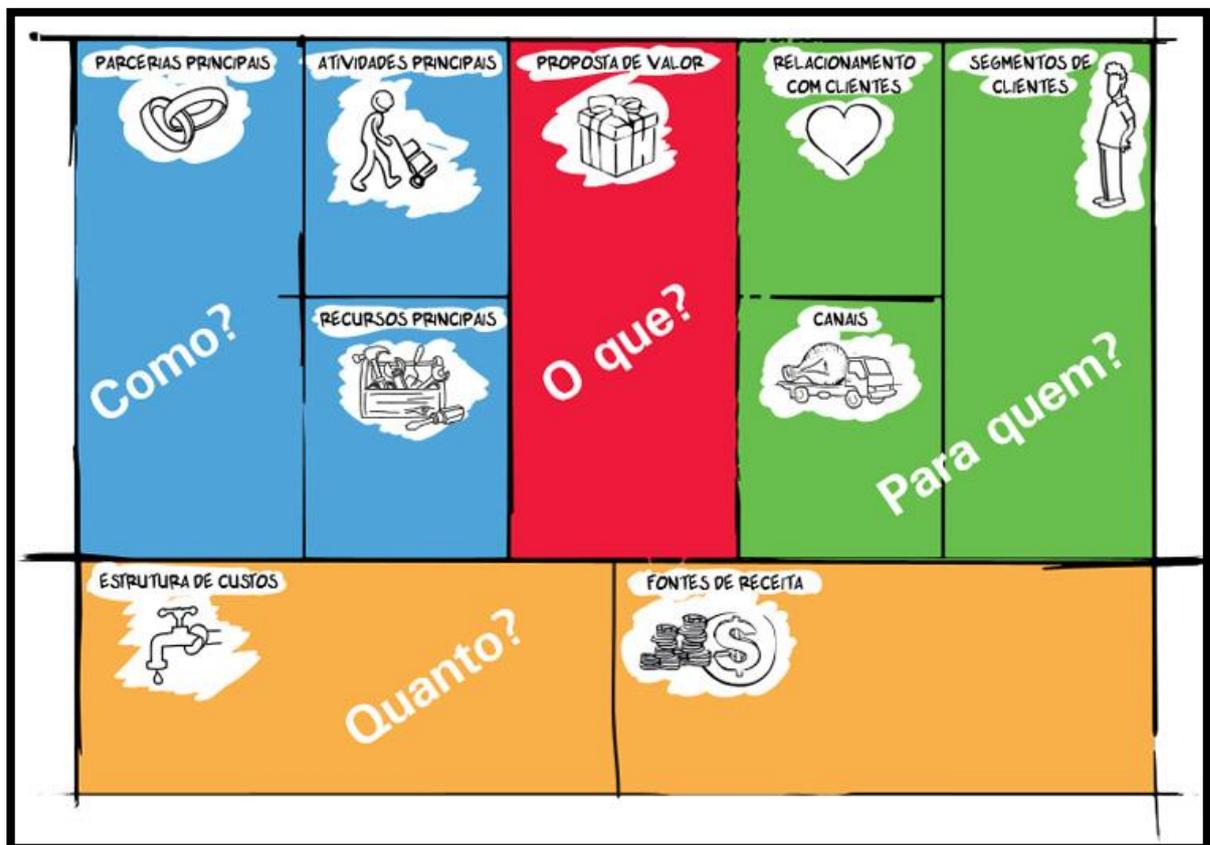


Figura 5 — *Business Model Generation*

Fonte: SEBRAE (2019b).

Durante a aprendizagem é requerido o desenvolvimento de algumas habilidades. Essas habilidades podem ser classificadas em três áreas: (1) habilidades técnicas, como saber escrever, ouvir, captar informações, expor ideias, ser organizado, liderar e trabalhar em equipe e possuir know-how técnico; (2) habilidades gerenciais, como a criação, desenvolvimento e

gerenciamento de uma organização, como marketing, finanças, produção entre outros; e (3) habilidades ou características pessoais, como disciplina, assumir riscos, inovação, persistência, liderança entre outros (DORNELAS, 2016).

Fiala e Andreassi (2013) reforçam a necessidade na busca de ferramentas e metodologias que proporcionem o aprendizado em empreendedorismo de forma efetiva e prática, e apresentam as incubadoras como um ambiente pouco explorado, porém com potencial de proporcionar o aprendizado. Para os autores, apenas o ensino teórico é insuficiente para a aprendizagem do empreendedorismo e as incubadoras proporcionam um ambiente de liberdade, onde a diversidade estimula o aprendizado prático permitindo ao estudante “[...] assumir responsabilidades, ter autonomia para tomar decisões e aprender com isso, desenvolver as habilidades de comunicação e fazer nascer ou crescer ainda mais a intenção de empreender” (FIALA; ANDREASSI, 2013, p. 779).

Silva e Pena (2017), após uma revisão na literatura, encontraram duas abordagens de aprendizagem, a ativa e a passiva, conforme demonstradas no Quadro 9.

Quadro 9 — Abordagem de aprendizagem ativa e passiva

Métodos e Práticas	Descrição
Aprendizagem Passiva	
Aulas expositivas	Exposição do conteúdo, com a participação ativa dos estudantes, onde o professor os leva a questionar, interpretar e discutir o objetivo de estudo, a partir do reconhecimento e do confronto com a realidade (ANASTASIOU; ALVES, 2012).
Casos para ensino	Avaliação de uma situação ou identificação de um problema segundo um cenário verídico, em que os estudantes são requisitados a analisar os dados apresentados e propor soluções que façam sentido no contexto do mundo real (SWIERCZ; ROSS, 2003).
Seminários e palestras com empreendedores	Discussão com empreendedores externos ao ambiente universitário sobre os sucessos e fracassos ocorridos na trajetória empreendedora, bem como as experiências de percepção e criação do negócio (ROCHA; FREITAS, 2014).
Aprendizagem Ativa	
Visita a empresas	Participação dos alunos em visita a empresas, a fim de conhecer o funcionamento do mercado na vida real e visualizar a aplicação da teoria estudada (ROCHA; FREITAS, 2014).
Plano de negócios	Documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta empresa. É um processo de aprendizagem e autoconhecimento que permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2015).

Métodos e Práticas	Descrição
Incubadora de empresas	Ambientes providos de capacidade gerencial, técnica e infraestrutura para auxiliar o pequeno empreendedor (MARTINS <i>et al.</i> , 2014). Tal ambiente proporciona aos alunos o desenvolvimento de múltiplas competências e a compreensão das etapas do ciclo de vida das empresas (ROCHA; FREITAS, 2014).
Jogos empresariais e simulações	Atividades de tomada de decisões que envolvem um modelo de operação de negócios, no qual os estudantes assumem a função de administradores de uma empresa fictícia podendo assumir diversos papéis gerenciais, funcionais, especialistas e generalistas (SILVA; OLIVEIRA; MOTTA, 2013).
Empresa júnior	Organização sem fins lucrativos formada por estudantes de graduação com a finalidade de aliar teoria à prática, que contribui para a propensão empreendedora dele próprios (FERREIRA; FREITAS, 2013).
Projetos de pesquisa e extensão	Projetos e atividades que possibilitem a construção da habilidade de aprender coletivamente, dialogar, construir conhecimentos e aplicar os conceitos junto à comunidade (ROCHA; FREITAS, 2014).

Fonte: Silva e Pena (2017, p. 386).

Para Andrade e Olave (2015), o processo de aprendizagem para o pequeno empresário pode ocorrer tanto pelas experiências pessoais quanto profissionais, sendo que ambas são a principal fonte na criação e transformação do conhecimento. Os mesmos autores também destacam o sucesso e o fracasso como fatores que interferem na aprendizagem empresarial, uma vez que, os empresários utilizam essas experiências como um manual para repetir apenas as que trouxeram retorno positivo.

No entanto, para o sucesso de empreendimentos inovadores, é preciso análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de desenvolvimento, tanto fora da organização, quando se inicia um novo empreendimento, quanto dentro da organização, quando o funcionário começa a ter visão de dono do negócio. É necessário, ainda, que os empreendedores se convertam em multiplicadores de conhecimento, tendo como objeto a criação de empresas e de novos postos de trabalho. Consequentemente, geradores de maior riqueza interna e melhoria da qualidade de vida das pessoas, principalmente no mercado atual onde a competição está cada vez mais acirrada, os consumidores cada vez mais exigentes e o emprego cada vez mais escasso. (FLORES; HOELTGEBAUM; SILVEIRA, 2008, p. 95–96).

Para Vieira *et al.* (2013), a educação tradicional negligencia o aprendizado empreendedor favorecendo a formação de empregados. Sendo que, o grande desafio é desenvolver a capacidade de inovar e se adequar as tendências e oportunidades do mercado tanto para empregados como para empreendedores.

Nessa seção objetivou-se demonstrar que a aprendizagem do empreendedorismo propicia a construção de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades que são requeridas ao pequeno empresário para que ele consiga conduzir o seu negócio. A seguir será apresentado o plano de negócios e suas principais contribuições ao empreendedor.

2.3 Plano de negócios

O plano de negócios é uma ferramenta empregada na fase de planejamento de um empreendimento, pode ser utilizado para prever, solucionar problemas, e, como instrumento para avaliar e projetar resultados futuros (SANTOS; SILVA, 2012). Além do planejamento operacional e estratégico, o plano de negócios proporciona ao empresário uma documentação formal por escrito, e que indica os passos a seguir na condução do empreendimento (ANANTADJAYA, 2007). “O ato de planejar envolve, acima de tudo, a coleta de informações para ajudar os empreendedores a antecipar riscos e melhorar a qualidade de suas decisões em relação ao futuro dos negócios” (BORGES; HASHIMOTO; LIMONGI, 2013, p. 363, tradução nossa). Entretanto, os autores destacam que as empresas nascentes possuem dificuldades no planejamento porque não possuem as informações necessárias já estruturadas, como ocorre geralmente com as empresas já estabelecidas.

Para o SEBRAE (2019a) o plano de negócios pode ser definido como:

[...] um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2019a, p. 1).

Elaborar um plano de negócios auxilia a responder algumas questões como: onde estamos, onde queremos chegar, e como vamos conseguir (GREENE; HOPP, 2018). “De forma mais específica, um plano de negócios bem preparado explicará o que o novo empreendimento está tentando realizar e como alcançará as metas propostas” (BARON; SHANE, 2007, p. 186). Além de permitir ao empreendedor ter uma visão geral e do futuro, a ferramenta serve para captar recursos e apoiar as necessidades de crescimento (ANANTADJAYA, 2007), contribui na eficiência e na gestão de uma empresa, auxilia no processo de tomada de decisão e na construção do planejamento estratégico (SANTOS; SILVA, 2012).

Com a elaboração de um plano de negócios é possível delinear os caminhos a seguir e evitar erros (SIQUEIRA; SILVA, 2012), além disso, o plano de negócios serve como um referencial a ser seguido durante a realização das atividades do empreendimento, envolvendo revisões e avaliações constantes (ANANTADJAYA, 2007). Segundo Dornelas (2016, p. 96), o plano de negócios possui cinco objetivos básicos: (1) testar a viabilidade de um conceito de negócio; (2) orientar o desenvolvimento das operações e estratégias; (3) atrair recursos financeiros; (4) transmitir credibilidade; e (5) desenvolver a equipe de gestão.

A eficácia de um plano de negócios está relacionada ao bom detalhamento da oportunidade, quem serão os principais clientes e o diferencial em relação aos concorrentes (GREENE; HOPP, 2018). Para Siqueira e Silva (2012), dentre as ferramentas de crescimento empresarial o plano de negócios é indispensável para o sucesso da MPEs, vale lembrar que o sucesso não está relacionado apenas ao plano de negócios, mas também à experiência dos empreendedores. Elaborá-lo no início do desenvolvimento de um novo empreendimento permite ao empreendedor maiores chances de obter sucesso (HOPP; GREENE, 2018), e contribui na redução da perda causada pelo aprendizado por tentativa e erro (WEI *et al.*, 2018).

Existem diversos modelos para a apresentação de um plano de negócios, no entanto, não há um modelo certo ou ideal e ele pode ser adaptado de acordo com a necessidade do empreendedor. No Quadro 10, podem ser consultados as principais seções de um plano de negócios de acordo com o modelo proposto por Baron e Shane (2007). Para os autores não há dúvidas que cada seção possui a sua importância, todavia a seção financeira deve receber atenção especial. Essa deve retratar o estado financeiro atual, além de fornecer um panorama claro de como os recursos serão utilizados para atingir os objetivos da empresa (BARON; SHANE, 2007).

Apesar dos diversos pontos positivos apresentados quanto à elaboração de um plano de negócios, vale lembrar que apenas o seu uso não garante o sucesso de um empreendimento. Além disso grandes empreendedores como Steve Jobs, Bill Gates, Michael Dell e Sergey Brin e Larry Page não tinham um plano de negócios quando iniciaram seus empreendimentos (LANGE *et al.*, 2007).

Quadro 10 — Composição do plano de negócios

Seção	Descrição
Resumo executivo	Uma seção breve que oferece um sumário claro e persuasivo contendo uma visão geral do novo empreendimento.
Histórico e finalidade	Seção que descreve a ideia principal e a situação atual do negócio.
Marketing	Seção que descreve o mercado do produto ou serviço, por que há a necessidade do produto e por que as pessoas vão querer comprá-lo, além de informações sobre a concorrência existente e como deve ser vencida e sobre a política de preços.
Desenvolvimento, produção e localização	Em que estágio se encontra o produto ou serviço em termos de desenvolvimento, como será produzido e (se apropriado) informações sobre onde o novo negócio estará localizado.
Administração	Seção que descreve a experiência, habilidades e conhecimento da equipe de administração do novo empreendimento.
Seção financeira	Esta seção oferece informações sobre o estado financeiro atual da empresa e mostra projeções para necessidades futuras e outras medidas financeiras, bem como uma análise do ponto de equilíbrio.
Fatores de risco	Esta seção discute vários riscos que o novo empreendimento enfrentará e as medidas que a equipe de administração tomará para proteger o empreendimento.
Colheita ou saída	Seção focada em como os investidores lucrarão se a empresa for bem-sucedida.
Programação de etapas e marcos	Um resumo de quando cada fase do novo empreendimento será concluída, de modo que, os investidores em potencial saibam exatamente quais tarefas-chave (por exemplo, início da produção, momento das primeiras vendas, ponto de equilíbrio projetado) serão concluídas.
Anexos	Informações financeiras e resumos detalhados sobre a equipe da cúpula administrativa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Baron e Shane (2007, p. 204–205).

Nesse tópico objetivou-se demonstrar a opinião dos autores consultados a respeito do plano de negócios, assim como, os seus principais objetivos e finalidades. Demonstrou-se também, um modelo das principais seções que compõem o plano de negócios. A seguir, apresenta-se uma síntese do capítulo, compreendendo os autores utilizados para fundamentar os resultados da pesquisa.

2.4 Síntese dos fundamentos teóricos

Nesta seção será apresentada uma síntese dos fundamentos teóricos que foram considerados pela autora da pesquisa. A seção que apresentou o termo empreendedorismo e a que tratou sobre o empreendedor foram usadas para esclarecer conceitos ao leitor, por esse

motivo, não foram utilizadas como alicerce para a pesquisa empírica. No Quadro 11, apresentam-se os autores que foram utilizados como fundamento teórico para a pesquisa de campo, alguns autores foram resgatados do capítulo introdutório.

Quadro 11 — Síntese dos fundamentos teóricos

Título	Conceitos	Autores
Introdução	Geralmente as MPEs surgem após a identificação de uma oportunidade de negócio.	Couto <i>et al.</i> (2017)
	Fatores que contribuem para a mortalidade precoce das MPEs: (1) falta do planejamento prévio; (2) ausência de inovação; (3) dificuldades em atrair e manter clientes; (4) concorrência elevada; (5) nível baixo de escolaridade do empreendedor; e (6) pouco conhecimento gerencial.	Ferreira <i>et al.</i> (2012)
	Crescimento do empreendedorismo por oportunidade nos últimos anos.	GEM (2018)
Educação empreendedora	Necessidades na educação empreendedora: (1) trabalhar a dinâmica entre professores e alunos dentro da sala de aula; (2) sua importância para os futuros profissionais; e (3) a urgência em mostrar o mundo real aos discentes. Sugestões de melhoria na educação empreendedora: (1) estudos voltados para as empresas locais; (2) palestras com empreendedores; e (3) aulas práticas.	Gomes e Silva (2018)
	Objetivos da educação empreendedora: (1) desenvolver o espírito empreendedor; (2) treinar para abrir e administrar uma empresa; e (3) desenvolver habilidades empreendedoras.	Rocha e Freitas (2014)
	Finalidades da educação empreendedora: “[...] preparar empreendedores com conhecimentos, habilidades e competências para defrontarem os desafios de criação, condução e expansão de negócios”.	Silva e Pena (2017, p. 391)
Ensino de empreendedorismo	Quatro eixos das práticas utilizadas no ensino de empreendedorismo: (1) teóricas; (2) práticas; (3) incentivo à rede de relacionamentos; e (4) simulação de atividades empreendedoras, como o plano de negócios.	Ferreira, Ramos e Gimenez (2006)
	As práticas pedagógicas geralmente utilizadas no ensino de empreendedorismo é uma junção entre teoria e prática. Há uma preferência nas que envolvem a ação do aluno: “[...] como plano de negócios, simulação de negócios, jogos, desenvolvimento de empresas ou produtos virtuais ou reais, visitas a empresas e empreendedores e estudos de caso”.	Henrique e Cunha (2008, p. 133)
	Abordagens para o ensino de empreendedorismo: (1) características do empreendedor; (2) processo empreendedor; e (3) cognição.	Neck e Grenne (2011)

Título	Conceitos	Autores
	“[...] utilização de métodos mais ativos de ensino, capazes de transmitir conhecimentos teóricos e, sobretudo, habilidades, competências e incentivo à prática empreendedora”.	Silva e Pena (2017, p. 391)
	Práticas pedagógicas no ensino de empreendedorismo mais frequentes no Brasil: (1) aulas expositivas; (2) estudos de caso; e (3) trabalhos teóricos em grupo.	Vieira <i>et al.</i> (2013)
Aprendizagem do empreendedorismo	O aprendizado é responsabilidade do aluno, uma vez que depende do seu interesse e da forma como explora o ambiente.	Brunório (2018)
	O aprendizado ocorre a partir das escolhas do indivíduo e da forma como ele quer aprender.	Kolb, A. e Kolb, B. (2005)
	O BMG foi proposto como ferramenta na aprendizagem dos alunos em aulas de empreendedorismo.	Krakauer <i>et al.</i> (2015)
	Abordagem de aprendizagem passiva: (1) aulas expositivas; (2) casos para ensino; e (3) seminários e palestras com empreendedores. Abordagem de aprendizagem ativa: (1) visita a empresas; (2) plano de negócios; (3) incubadora de empresas; (4) jogos empresariais e simulações; (5) empresa júnior; (6) projetos de pesquisa e extensão.	Silva e Pena (2017)
Plano de negócios	O plano de negócios serve como um referencial a ser seguido durante a realização das atividades do empreendimento, envolvendo revisões e avaliações constantes. Permite ao empreendedor ter uma visão geral e do futuro, e pode ser utilizado para captar recursos e apoiar as necessidades de crescimento.	Anantadjaya (2007)
	Seções do plano de negócios: (1) resumo executivo; (2) histórico e finalidade; (3) marketing; (4) desenvolvimento, produção e localização; (5) administração; (6) seção financeira; (7) fatores de risco; (8) colheita ou saída; (9) programação de etapas e marcos; e (10) anexos. Cada seção possui a sua importância, no entanto a seção financeira deve receber atenção especial. “De forma mais específica, um plano de negócios bem preparado explicará o que o novo empreendimento está tentando realizar e como alcançará as metas propostas”.	Baron e Shane (2007)
	As empresas nascentes possuem dificuldades no planejamento porque não dispõem de informações necessárias já estruturadas, como ocorre geralmente com as empresas já estabelecidas.	Borges, Hashimoto e Limongi (2013)
	Objetivos básicos: (1) testar a viabilidade de um conceito de negócio; (2) orientar o desenvolvimento das operações e estratégias; (3) atrair recursos financeiros; (4) transmitir credibilidade; e (5) desenvolver a equipe de gestão.	Dornelas (2016)

Título	Conceitos	Autores
	No início do desenvolvimento de um novo empreendimento, elaborar o plano de negócios permite ao empreendedor maiores chances de sucesso.	Hopp e Greene (2018)
	Ferramenta de planejamento que pode ser utilizada para: (1) prever e solucionar problemas; e (2) instrumento para avaliar e projetar resultados futuros.	Santos e Silva (2012)
	“[...] um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas”.	SEBRAE, (2019a, p. 1)
	Elaborar o plano de negócios possibilita delinear os caminhos a seguir e evitar erros.	Siqueira e Silva (2012)
	Utilizar o plano de negócios no início de um empreendimento contribui na redução da perda causada pelo aprendizado por tentativa e erro.	Wei <i>et al.</i> (2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos fundamentos teóricos, faz-se necessário apresentar os caminhos seguidos na realização da pesquisa. No próximo capítulo, demonstram-se o método adotado para a realização deste estudo, a caracterização da pesquisa, os procedimentos de coleta, a análise de dados e ética da pesquisa.

3. MÉTODO

A palavra método tem origem do grego *méthodos* e significa o caminho percorrido para chegar a um fim determinado. O método científico é uma forma de observação de fenômenos que ocorrem de modo sistemático, mediante passos oriundos de conhecimentos teóricos, com o objetivo de explicar esses acontecimentos, em outras palavras, é a forma como são utilizados os instrumentos de pesquisa para gerar novos conhecimentos (GOLDENBERG, 2004). “É por meio do Método Científico que novas teorias estão sendo incorporadas e que conhecimentos anteriores são revistos, de acordo com os resultados de novas pesquisas” (GOLDENBERG, 2004, p. 104–105). Neste capítulo, abordam-se os métodos utilizados no decorrer da pesquisa essenciais para responder a problemática e atingir os objetivos propostos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa exploratória, na qual o autor tende a examinar os fenômenos em busca de anomalias ainda desconhecidas que possam servir como base ao seu estudo. Não precisa necessariamente ter uma hipótese definida, e pode ser considerada, na maioria das vezes, como um primeiro passo para se tornar um processo de pesquisa mais profundo (WAZLAWICK, 2014). As pesquisas exploratórias possuem como objetivos principais:

[...] aumentar a familiaridade com o problema de pesquisa, desenvolver, tornar mais claro e modificar conceitos e hipótese, tendo em vista a formulação mais precisa de problemas e hipóteses que serão pesquisados com maior profundidade em estudos posteriores. Muitas vezes, esse nível de pesquisa é a primeira etapa de uma investigação mais ampla. (MARTINS JUNIOR, 2011, p. 28).

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, visto que, esse tipo de pesquisa objetiva explicar o porquê de as coisas acontecerem (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009), diferentemente da quantitativa, em que o pesquisador se ocupa com a representatividade numérica. Nas pesquisas qualitativas o pesquisador se preocupa com o aprofundamento da compreensão que pode ser de um grupo social, uma organização, entre outros (GOLDENBERG, 2004). Dentre as principais características da pesquisa qualitativa, Silveira e Córdova (2009) destacam:

[...] objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 32).

Para Oliveira (2011), a pesquisa qualitativa visa fornecer informações acerca de atitudes, sentimentos, opiniões e é geralmente utilizada como um método para buscar conhecimento, entendimento e aprofundamento dos complexos aspectos ligados ao comportamento humano. Para explicar melhor, tal pesquisa busca revelar aspectos que geralmente não se manifestam de uma forma visível aos olhos, mas que por estarem presentes e interferirem no fenômeno estudado, exige um olhar mais atento para poderem ser explicados (BASTOS; FERREIRA, 2016).

Considerou-se que o estudo de caso é um dos métodos adequados para esta pesquisa. No estudo de caso, o autor pode reunir um maior detalhamento de informações e utilizar diversas técnicas de pesquisa, além de, compreender de forma abrangente toda a situação, e a partir dos dados coletados descrever o caso detalhadamente (GOLDENBERG, 2004). Para Goldenberg (2004, p. 34): “[...] o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística”.

A pesquisa realizada utilizando o estudo de caso apresenta diferentes propósitos, como:

[...] a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2002, p. 54).

Yin (2001, p. 32) considera o estudo de caso como “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para o autor, o estudo de caso tem sido utilizado de forma extensiva nas ciências sociais, além de, ser um modelo frequente em teses e dissertações onde se objetiva responder questões envolvendo como ou porque, e o pesquisador possui pouco controle dos eventos ocorridos.

No entanto, o estudo de caso já foi considerado como um método adotado por pesquisadores que apresentam pouco rigor, precisão e objetividade. Para evitar o

comprometimento da qualidade da pesquisa é preciso planejamento e preparação para a sua realização (YIN, 2001). A fim de zelar pelo rigor, precisão e objetividade, nesse estudo, serão seguidas as etapas definidas por Gil (2002, p. 137) para as pesquisas que utilizam o estudo de caso, a saber: formulação do problema; definição da unidade-caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo (Apêndice B); coleta de dados; avaliação e análise dos dados; e preparação do relatório.

Cabe ressaltar que segundo Yin (2001), nas pesquisas que utilizam o estudo de caso é importante definir antes da coleta de dados se será um estudo de caso único ou de casos múltiplos, para somente após isso formular as questões da pesquisa. Nessa pesquisa será utilizado o estudo de caso único, visto que, o objetivo é entender as características de um caso específico. E ele foi escolhido por conveniência da pesquisadora, pois ela cursou a disciplina e possui acessibilidade aos dados e documentos necessários. Para os autores Mariotto, Zanni e Moraes (2014) o maior benefício dos estudos de caso único é justamente pela possibilidade de apresentar uma análise mais profunda dele, o que não pode ser obtida nos estudos de casos múltiplos. Os autores destacam também a importância dos casos únicos visto a possibilidade de compreender as suas particularidades e gerar melhor compreensão da realidade.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

O estudo foi desenvolvido com a utilização de dados primários e secundários. Os primários são aqueles produzidos diretamente para atender os objetivos da pesquisa, enquanto os secundários já são existentes e não foram desenvolvidos, especificamente, para a pesquisa como os dados primários (ARATANGY, 2011).

A coleta desses elementos aconteceu em três etapas: (1) inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental com a análise dos planos de negócios gerados pelos empreendedores que participaram da disciplina WPN, compondo os dados secundários; (2) posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os empreendedores; e (3) o envio de um questionário on-line aos docentes envolvidos. As informações coletadas, por meio das entrevistas, e os questionários compõem os dados primários da pesquisa, e a coleta deles ocorreu de forma simultânea.

3.2.1 Etapa da pesquisa documental

Com o propósito de contribuir para atingir o primeiro OS deste estudo, foi realizada uma pesquisa documental composta pelos planos de negócios desenvolvidos pelos empreendedores durante a disciplina WPN. As informações documentais para Yin (2001) trazem informações relevantes em um estudo de caso, principalmente por ser uma fonte de dados estável, discreta, exata, de ampla cobertura e que pode ser revisada várias vezes.

Para Godoy (1995), a pesquisa documental é constituída pela análise de materiais que podem ser examinados na busca de interpretações complementares, e também trazer contribuições relevantes aos dados da pesquisa, pois os documentos podem incluir diversos materiais escritos, estatísticos e iconográficos, que para essa pesquisa será o plano de negócios desenvolvido durante a disciplina WPN. “É importante ressaltar que a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação” (GODOY, 1995, p. 25).

Os planos de negócios desenvolvidos pelos empreendedores que participaram da disciplina WPN foram cedidos à pesquisadora pelos docentes da disciplina WPN. Contudo, como os docentes não possuíam todos os projetos — ou porque foram atualizados após o término da disciplina ou porque foram entregues impressos —, durante o contato com os empreendedores que fizeram a entrevista, aqueles que estavam ausentes foram solicitados pela pesquisadora e apenas um não enviou.

A partir do recebimento do documento digital, a pesquisadora criou uma pasta e salvou todos em formato PDF, para evitar qualquer alteração e padronizar o material utilizado no estudo. Todos foram renomeados de acordo com o código definido pela pesquisadora. Após a codificação, os dados foram organizados em uma planilha para análise, que pode ser verificada no Apêndice F.

Após a avaliação passaram a compor o *corpus* da pesquisa aqueles que estavam concluídos, ou seja, que tinham sido desenvolvidos considerando todas as etapas de um plano de negócios. Foram encontrados trinta e sete planos de negócios e analisados, efetivamente, trinta e quatro planos. Dentre os documentos recebidos foram desconsiderados três porque se tratavam de documentos avulsos e que não forneciam as informações requeridas para a análise. No Quadro 12 percebe-se a quantidade de projetos analisados por ano:

Quadro 12 — Quantidade de projetos analisados por ano

Ano	Quantidade
2014	4
2015	3
2016	4
2017	8
2018	8
2019	7
Total	34

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

3.2.2 Etapa das entrevistas semiestruturadas

Os dados para responder os demais OS desse estudo foram coletados por entrevistas. Segundo De Sordi (2017), a entrevista consiste na apresentação de questões e no registro das respectivas respostas, onde “[...] o pesquisador deve estimular o entrevistado a falar, e essa postura padrão pode ser realizada de diferentes formas, utilizando diferentes técnicas e estratégias” (DE SORDI, 2017, p. 78). Cabe ressaltar, que o tipo de entrevista deverá ser escolhido de acordo com o contexto da pesquisa e a estratégia selecionada (DE SORDI, 2017).

A entrevista quando bem realizada, permite ao pesquisador um mergulho em profundidade, de modo, a proporcionar a coleta de indícios e informações suficientes para a percepção e compreensão das relações existentes. No entanto, as entrevistas demandam conhecimento teórico e competência técnica, principalmente na fase preparatória, para que forneçam material suficiente a ser usado como fonte da investigação (DUARTE, 2004).

Dentre as vantagens existentes na utilização da entrevista, destaca-se a sua profundidade, de forma que, a entrevista permite ao pesquisador entender sob diversas perspectivas as razões, os motivos e as atitudes que foram consideradas em relação à resposta obtida (KERLINGER, 1980). Além disso, elas são fontes essenciais de informações nas pesquisas que utilizam o estudo de caso, principalmente porque o pesquisador pode indagar os respondentes sobre os fatos, pedir opiniões e interpretações (YIN, 2001).

Os sujeitos sociais da pesquisa são os empreendedores que cursaram a disciplina WPN, ou seja, cinquenta e cinco empreendedores, como pode ser percebido no Quadro 13. Cabe aqui

ressaltar que o total de empreendedores foi extraído dos dados disponíveis no site da instituição, e que não continha informações a respeito das edições anteriores a 2014. Aos empreendedores que aceitaram participar da pesquisa foi solicitado o preenchimento do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C), elaborado conforme o modelo disponibilizado pelo Comitê de Ética da UNIFACCAMP.

Quadro 13 — Empreendedores que cursaram a disciplina WPN

Ano	Quantidade de empreendedores
2014	10
2015	7
2016	6
2017	10
2018	13
2019	9
Total	55

Fonte: Elaborado pela autora a partir UNIFACCAMP (2019).

Neste estudo foi utilizada a entrevista individual semiestruturada, onde o pesquisador segue um roteiro pré-elaborado (GERHARDT *et al.*, 2009), disponível no Apêndice D. Esse tipo de entrevista permite que o pesquisador conduza o encontro de modo a explorar melhor o assunto em questão (GIL, 2002), em outras palavras, embora exista um roteiro pré-elaborado a ser seguido, é permitido fazer perguntas adicionais, caso necessário, com a finalidade única de ajudar na compreensão das questões ou recompor o contexto do estudo (COLOGNESE; MÉLO, 1998).

O roteiro foi pré-testado em vinte e nove de janeiro de 2020 para verificar o tempo da entrevista, o entendimento das questões e se as respostas seriam suficientes para que os objetivos da pesquisa fossem atingidos. Após o término da entrevista, a pesquisadora retornou o contato com o entrevistado, via e-mail, a fim de validar o roteiro de questões utilizado. Procurou-se entender três aspectos: (1) se o entrevistado entendeu todas as questões, (2) se teve alguma dificuldade em responder; e (3) se ele acha necessário acrescentar alguma questão. Obteve-se retorno positivo, pois o entrevistado afirmou ter entendido todas as questões, confirmou não ter tido nenhuma dificuldade em responder e acredita não ser necessário

acrescentar nenhuma questão. A pesquisadora avaliou os dados obtidos e considerou que as respostas estavam satisfatórias para os objetivos da pesquisa, desse modo, a entrevista realizada como pré-teste foi incluída na análise dos dados.

Os contatos dos empreendedores que participaram das entrevistas foram cedidos pelos docentes da disciplina, secretaria acadêmica e alunos do mestrado que cursaram a disciplina WPN. A pesquisadora criou uma planilha de dados para organizá-los e gerenciar a pesquisa.

No início da segunda semana de janeiro de 2020, procedeu-se o envio de e-mails aos empreendedores que participaram da disciplina WPN entre os anos 2017, 2018 e 2019 com o intuito de apresentar a pesquisa e convidá-los a participar. Foram obtidas apenas seis respostas, dessas todos concordavam em participar da pesquisa, entretanto, ao retornar o contato para solicitar a leitura do termo de consentimento livre e esclarecido da pesquisa, somente três retornaram e um agendou a entrevista. A partir do baixo número de respostas, iniciou-se o contato telefônico por mensagem de texto por intermédio do aplicativo WhatsApp. O envio dos convites e as entrevistas ocorreram de janeiro a março de 2020.

Não foi possível entrar em contato com os empreendedores que cursaram a disciplina em 2014 porque o docente da disciplina WPN e a secretaria acadêmica não possuíam essas informações. Para os anos de 2015 e 2016 obtive-se apenas os contatos dos alunos do mestrado, e ao contatá-los a maioria não possuía mais contato com os empreendedores que acompanharam durante a disciplina WPN. Foi obtido apenas um e a empreendedora não aceitou participar da entrevista.

Foram enviados trinta e um convites e dezoito empreendedores aceitaram participar da entrevista. Desses, efetivamente, doze foram entrevistados. O perfil deles e o ano de participação na disciplina WPN, podem ser analisados no Quadro 14. Todas as entrevistas foram realizadas por meio de chamada de vídeo, para tanto optou-se pelo aplicativo Skype, por conveniência da pesquisadora e qualidade das chamadas, no entanto, para os entrevistados que não o possuíam foi utilizado o aplicativo Whatsapp.

Considerou-se que o total de doze entrevistados era o suficiente para se atingir a saturação de dados e é o total preconizado por Bardin (2011) para pesquisas com abordagem qualitativa. Menciona essa autora que uma dúzia é o número suficiente de respostas, pois a partir de então “a temática se repete, fornecendo cada vez menos novidades” (BARDIN, 2011, p. 119).

Quadro 14 — Perfil dos empreendedores entrevistados

Entrevistado	Ano	Idade (anos)	Sexo	Vídeo chamada	Indicação	Data da entrevista	Tempo de duração
E01	2018	36	Masculino	Skype	Indicação do SEBRAE	29_01_2020	31min.
E02	2017	47	Masculino	Skype	Indicação do SEBRAE	11_02_2020	37min.
E03	2018	31	Feminino	WhatsApp	Indicação de um amigo	14_02_2020	32min.
E04	2018	48	Masculino	Skype	Indicação de um docente	18_02_2020	60min.
E05	2018	45	Feminino	Skype	Indicação do SEBRAE	04_03_2020	41min.
E06	2018	53	Feminino	Skype	Indicação do SEBRAE	05_03_2020	30min.
E07	2017	38	Masculino	Skype	Na época era aluno do mestrado	10_03_2020	38min.
E08	2018	38	Feminino	WhatsApp	Divulgação do SEBRAE	11_03_2020	24min.
E09	2019	38	Masculino	WhatsApp	Cartaz em Campo Limpo Paulista	13_03_2020	32min.
E10	2019	35	Feminino	WhatsApp	Indicação do SEBRAE	14_03_2020	24min.
E11	2019	38	Feminino	WhatsApp	Indicação do SEBRAE	18_03_2020	29min.
E12	2019	44	Masculino	WhatsApp	Indicação do SEBRAE.	19_03_2020	38min.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

3.2.3 Etapa dos questionários

Para obter dados relacionados a disciplina WPN realizou-se no início de janeiro de 2020 o envio, via e-mail, de um link para um questionário on-line, aos docentes envolvidos com a disciplina (Apêndice E). No total são três docentes que já lecionaram a disciplina e um docente envolvido com a criação dela. Cabe ressaltar que ao abrir o link de acesso do questionário era, previamente, solicitado a leitura e o aceite do termo de consentimento livre e esclarecido da pesquisa. Os questionários foram respondidos de janeiro a março do mesmo ano e todos os

docentes responderam. A partir das respostas obtidas, a pesquisadora fez o relato da disciplina WPN na apresentação inicial e na seção 4.1.

3.3 Procedimentos de análise de dados

A análise de dados objetiva organizar todo o material de forma a obter as respostas necessárias a pesquisa (GIL, 1989). Ou seja, extrair o sentido dos dados mediante a organização, análise, aprofundamento do entendimento e uma interpretação mais ampla dos seus significados (CRESWELL, 2007).

Cada etapa utilizou uma técnica para analisar os dados obtidos: na primeira, em que se fez a pesquisa documental, foi utilizada a análise de conteúdo; na segunda, referente às entrevistas, aplicou-se a análise do discurso; e na terceira etapa, onde foi enviado um questionário aos docentes da disciplina WPN, não se utilizou nenhuma técnica específica de análise, visto ter sido uma coleta de dados descritivos.

A análise de conteúdo objetiva classificar e analisar o material dos textos de qualquer origem em categorias, por intermédio da alocação de declarações, sentenças ou palavras (FLICK, 2013). É a técnica recomendada por autores como Pimentel (2001) e Silva *et al.* (2009) para a análise documentos. Pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48).

A análise de conteúdo é composta em três fases e serão consideradas na presente pesquisa: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2011).

A análise de discurso consiste em uma técnica que “[...] busca os efeitos de sentido relacionados ao discurso e preocupa-se em compreender os sentidos que o sujeito manifesta por meio dele” (GONÇALVES, 2016, p. 294). O objetivo da análise de discurso “[...] é identificar as funções, ou atividades, da fala e dos textos, e explorar como eles são realizados” (GILL, 2008, p. 250). Em outras palavras, permite ao pesquisador durante a leitura e análise das transcrições, utilizar o contexto e os fatores sociais que podem ajudar a compreender os sentidos manifestados no discurso, com foco na “[...] posição discursiva do sujeito, legitimada

socialmente pela união do social, da história e da ideologia, produzindo sentidos” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 684).

Os passos seguidos para a análise de discurso foram: (1) leitura e interrogação do texto; (2) codificação do material; (3) análise; (4) teste de fidedignidade e validade; e (5) descrição minuciosa de cada caso (GILL, 2008).

3.4 Ética da pesquisa

Ao elaborar um projeto de pesquisa, o autor precisa descrever as medidas adotadas de modo a evitar questões éticas que podem surgir no decorrer do estudo (CRESWELL, 2007). “A ética é uma questão importante nas tomadas de decisão no desenvolvimento de uma pesquisa. Ela se faz indispensável como parte de um processo competitivo, no qual os indivíduos ou instituições ou órgãos estão competindo por recursos escassos” (ALYRIO, 2009, p. 53).

A ética é a ciência dos costumes, e seu objeto é a moralidade. Ela pode ser dividida em três vertentes: ética natural, ética geral e ética especial. Alguns problemas éticos no campo da ciência são a falta de fidelidade às fontes consultadas, a omissão quanto aos nomes de colaboradores da equipe, o uso da fraude em pesquisas e trabalhos acadêmicos etc. (ALYRIO, 2009, p. 56).

Segundo Creswell (2007), as principais questões éticas em uma pesquisa surgem em partes específicas, a saber:

1. Na especificação do problema de pesquisa, “[...] é importante identificar um problema que vá beneficiar as pessoas que estão sendo estudadas” (CRESWELL, 2007, p. 77). Nesse aspecto, a pesquisa contribui para toda a comunidade, uma vez que os resultados fornecem dados para as disciplinas voltadas à educação empreendedora, que indiretamente, atuam na formação de novos empreendimentos e estes contribuem na geração de renda, empregos e desenvolvimento da região.
2. Na declaração dos objetivos e questões de pesquisa, “[...] o criador da proposta precisa comunicar o objetivo do estudo que será descrito para os participantes” (CRESWELL, 2007, p. 78). Uma apresentação dos objetivos e propostas da pesquisa foi enviada via correio eletrônico com o intuito de convidar o empreendedor a participar. Realizou-se previamente a coleta de dados, uma breve explicação quanto aos objetivos da pesquisa, além de, abrir espaço para o esclarecimento de eventuais dúvidas que possam surgir no decorrer do estudo.

3. Sabe-se que “à medida que os pesquisadores planejam a coleta de dados eles precisam respeitar os participantes e os locais para pesquisa” (CRESWELL, 2007, p. 78). Foi solicitado aos participantes a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, adaptado ao modelo disponibilizado pela Comitê de Ética da UNIFACCAMP (Apêndice C), sua utilização garante ao entrevistado o anonimato e determina o seu envolvimento com a pesquisa, de modo, a prever os seus riscos e benefícios. Ainda com a finalidade de garantir o respeito ao participante, as entrevistas foram realizadas em dia e horário pré-agendados, de forma a respeitar a disponibilidade dos empresários e da pesquisadora.
4. Na análise e interpretação de dados, o autor deve considerar alguns aspectos como o anonimato dos participantes, a proteção e a guarda dos dados por no mínimo cinco anos (CRESWELL, 2007). No intuito de proteger o anonimato dos participantes foi adotado códigos para referenciar os dados apresentados. Para preservá-los e evitar qualquer extravio e acesso não autorizado, esses foram salvos apenas no computador pessoal da pesquisadora e armazenados na nuvem em conta com acesso protegido por senha, que será compartilhado apenas com a orientadora se assim for necessário. A pesquisadora se compromete a guardar os dados durante cinco anos, e após esse período, deletar completamente, excluindo qualquer possibilidade de acesso por outros pesquisadores e pessoas não autorizadas.
5. Na redação e divulgação da pesquisa, o pesquisador deve ficar atento, de modo, a evitar o uso de palavras ou linguagem preconceituosa (CRESWELL, 2007). A pesquisadora adotou todos os cuidados necessários para prevenir qualquer linguagem tendenciosa ou preconceituosa que possa causar desconforto aos participantes, ou a comunidade acadêmica.

Espera-se que nessa seção tenham sido identificados e previstos as possíveis questões éticas que possam surgir no decorrer deste estudo. Salienta-se que “[...] o pesquisador tem obrigação de respeitar direitos, necessidades, valores e desejos do (s) informante (s)” (CRESWELL, 2007, p. 205).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se a descrição da disciplina WPN, que foram os dados da pesquisa documental realizada a partir do plano de negócios, as principais informações obtidas na entrevista com os empreendedores e a discussão dos resultados.

4.1 Apresentação da disciplina WPN

A disciplina WPN é disponibilizada pela UNIFACCAMP, geralmente uma vez ao ano e possui duração de um trimestre. Os empreendedores são convidados a participar por intermédio de uma parceria com o SEBRAE – Jundiaí. A entidade indica os empreendedores que já possuem um empreendimento ou pretendem desenvolver uma ideia de negócio e precisam elaborar o plano de negócios, como pode ser observado no Quadro 14 que apresenta o perfil dos entrevistados no capítulo três. A maior parte dos participantes são por indicação do SEBRAE. Outros empreendedores também são convidados pelos docentes da instituição, pelos alunos do mestrado e também por divulgação da UNIFACCAMP.

Vale dizer que a disciplina WPN oferece uma interação entre esses alunos de administração, os docentes e os empreendedores. Essa troca de experiências proporciona o amadurecimento de uma ideia de negócio e a construção, ao final do trimestre, de um plano de negócios. Conseqüentemente, a inserção social e o compartilhamento do conhecimento teórico com os empreendedores podem contribuir no fortalecimento do ecossistema empreendedor da região.

Por se tratar de uma disciplina em formato de *workshop*, os alunos têm a oportunidade de vivenciar a elaboração de um plano de negócios a partir de uma situação real, e os empreendedores podem desenvolver melhor a sua ideia de negócio no decorrer das aulas. Para os empreendedores, a disciplina WPN proporciona o entendimento do processo de constituição de uma empresa, assim como, aprender sobre gestão, planejamento e a estrutura de um plano de negócios. Já para os alunos do mestrado, possibilita aprender os princípios de um plano de negócios, a aplicação prática das ferramentas e dos conceitos de gestão.

No início da disciplina são criadas duplas para trabalharem no decorrer das aulas, essas são formadas preferencialmente por um aluno do mestrado e um empreendedor. Dessa forma, o estudante pode acompanhar o desenvolvimento das atividades e aplicar o conhecimento teórico auxiliando o empreendedor. Entretanto, nem sempre é possível alocar um aluno e um

empreendedor porque em algumas disciplinas o número deles não é proporcional. Por isso, cabe ao docente organizar os grupos conforme considerar, e a todos os envolvidos compete conciliar a melhor maneira para que o empreendedor tenha o suporte necessário, consiga aprender o conteúdo teórico, desenvolver as atividades propostas no decorrer das aulas e apresentar ao final da disciplina o plano de negócios completo.

O conteúdo apresentado em cada aula tem o objetivo de desenvolver um tópico específico do plano de negócios. O docente apresenta o conteúdo, e, em seguida, os empreendedores com o auxílio dos alunos, desenvolvem na prática o que foi aprendido. Um dos programas de uma das ofertas da disciplina pode ser consultado no Anexo A, como exemplo. Em alguns tópicos, os empreendedores têm a oportunidade de apresentar em sala a atividade desenvolvida, e a partir dessa apresentação todos podem discutir e propor sugestões sobre a ideia de negócio. Essa interação contribui de forma positiva para o amadurecimento e desenvolvimento do plano de negócios. Desde 2017, no início das aulas, todos recebem um modelo de plano de negócios para ser utilizado, ele é desenvolvido por uma das docentes da disciplina e pode ser consultado no Anexo B.

Segundo os docentes que responderam ao questionário, dentre os desafios encontrados no decorrer da disciplina destacam-se: conciliar o interesse dos alunos e empresários assim como a disponibilidade para as tarefas exigidas; nem sempre o número de empreendedores era proporcional à quantidade de alunos; alguns empreendedores desistiram antes do término do trimestre e outros não finalizaram o plano de negócios.

Ao final da disciplina, geralmente os empreendedores conseguem entregar o plano de negócios, alguns completos e outros com lacunas. Depende muito da vontade do empreendedor e também da relação entre o aluno e ele, visto que, a proximidade gerada pode contribuir para a motivação e conclusão das atividades e, conseqüentemente na elaboração do plano de negócios.

4.2 Pesquisa documental

No total foram recebidos pela pesquisadora trinta e quatro projetos, dado que a quantidade total desenvolvida durante a disciplina WPN entre 2014 e 2019 foi cinquenta e dois. Dos projetos analisados, quinze já eram empreendimentos ativos e dezenove ainda eram uma ideia de negócio. Como critério para a classificação, os empreendimentos que iniciaram as atividades durante a disciplina não foram considerados como ativos, posto que, ainda estavam

em desenvolvimento. Cabe ressaltar que para classificar os empreendimentos ativos, considerou-se aqueles que possuíam data de inauguração ou que relataram atividade anterior à elaboração do plano de negócios.

A maioria dos projetos é de Jundiaí e região, sendo que quatorze são da cidade de Jundiaí e seis de Campo Limpo Paulista. Com exceção do município de São Paulo com três projetos. E as demais localidades apresentaram apenas um, conforme demonstradas no Quadro 15. É importante ressaltar que cinco projetos não informaram a cidade e que apenas dois eram de fora do estado de São Paulo, sendo um do Paraná e um de Minas Gerais.

Quadro 15 — Quantidade de projeto por cidade

Cidade	Quantidade
Apucarana – PR	1
Itatiba – SP	1
Bragança Paulista – SP	1
Campo Limpo Paulista – SP	6
Jarinu – SP	1
Jundiaí – SP	14
Várzea Paulista – SP	1
Não informado	5
São Paulo – SP	3
Varginha – MG	1
Total	34

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Dos projetos analisados, treze apresentaram atividades relacionadas à prestação de serviços, onze de comércio, sete com a produção e comercialização de produtos, e três na prestação de serviços com o fornecimento de produtos.

Pode-se considerar que dos projetos analisados, vinte e um estavam completos. Entende-se por completo dentro de um mesmo projeto, o preenchimento das oito seções que são constantes no modelo de plano de negócios, e que foi utilizado durante as aulas, a saber: (1) sumário executivo; (2) descrição da empresa; (3) descrição de produtos e serviços; (4) análise

estratégica; (5) análise de mercado; (6) plano de marketing; (7) operação e estrutura; e (8) plano financeiro. Entretanto, mesmo com a falta de algum tópico, a maior parte dos projetos estavam substancialmente completos. A quantidade de seção preenchida, considerando o total de projetos analisados, foi demonstrada no Quadro 16.

Quadro 16 — Quantidade de preenchimento para cada seção do plano de negócios

Seções do plano de negócios	Quantidade
1. Sumário executivo	25
2. Descrição da empresa	33
3. Descrição de produtos e serviços	34
4. Análise estratégica	33
5. Análise de mercado	33
6. Plano de marketing	31
7. Operação e estrutura	29
8. Plano financeiro	26

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A mesma análise foi realizada, considerando apenas os onze projetos dos empreendedores que participaram das entrevistas, e o resultado é semelhante, como pode ser verificado no Quadro 17.

Quadro 17 — Quantidade para cada seção do plano de negócios dos onze projetos

Seções do plano de negócios apenas onze projetos	Quantidade
1. Sumário executivo	9
2. Descrição da empresa	11
3. Descrição de produtos e serviços	11
4. Análise estratégica	11
5. Análise de mercado	10
6. Plano de marketing	10
7. Operação e estrutura	8

Seções do plano de negócios apenas onze projetos	Quantidade
8. Plano financeiro	7

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

É importante ressaltar que a única parte preenchida em todos os projetos foi a descrição dos produtos e serviços. As seções com maior número de desenvolvimento foram a descrição da empresa, a análise estratégica e análise de mercado, o que pode estar relacionado às aulas iniciais. E com o menor preenchimento foi o sumário executivo, que mesmo sendo o primeiro componente apresentado no plano de negócios, deve ser a última parte a ser elaborada. Observou-se também que as seções que apresentaram ausência de preenchimento são as últimas a serem desenvolvidas e estão relacionadas aos conteúdos apresentados nas últimas aulas da disciplina WPN. Cabe salientar, que chama a atenção a ausência de preenchimento do plano financeiro, isso pode estar ligado a dificuldade do empreendedor em elaborar dados numéricos, as vezes fictícios, do empreendimento que pretende iniciar. Entretanto, considerou-se que a maior parte consegue desenvolver essa seção.

No ano de 2017, a docente da disciplina elaborou e disponibilizou para os empreendedores um modelo de plano de negócios (Anexo B) de forma a facilitar a construção do documento. Ao analisar os planos com esse ano de corte, percebe-se que foi mantido o padrão proposto inicialmente.

4.3 Entrevista com os empreendedores

Conforme apresentado no capítulo de métodos, as entrevistas ocorreram de janeiro a março de 2020, e foram entrevistados doze empreendedores por meio de chamada de vídeo. A seguir serão apresentados os dados dos empreendedores que participaram da entrevista, assim como um breve relato de cada caso.

4.3.1 Dados dos empreendedores

Retomando o apresentado no Quadro 14 existente no capítulo de métodos, os empreendedores que cursaram a disciplina WPN e aceitaram participar da entrevista possuem de trinta e um a cinquenta e três anos, sendo seis do sexo masculino e seis do sexo feminino. São todos do estado de São Paulo, oito atuam na cidade de Jundiaí, e o restante em Campo

Limpo Paulista, Jarinu, São Paulo e Vinhedo. Quanto à escolaridade, seis possuem ensino superior, sendo que, um iniciou após o término da disciplina WPN, três apresentam pós-graduação e os outros três ensino médio completo. As informações completas podem ser consultadas no Apêndice G.

O ramo de atuação é bastante diversificado: (1) mecânica de automóveis; (2) alimentação saudável; (3) alimentação para cães; (4) design de produtos; (5) produtos artesanais corporais e ambientais; (6) conservas vegetais; (7) *startup* tecnológica; (8) serviços de *coaching*; (9) manutenção de impressoras e copiadoras; (10) chocolates; e (11) massas artesanais. Salienta-se que dois dos entrevistados são sócios do estabelecimento de massas artesanais.

Dentre os empreendimentos dos entrevistados, apenas um não foi iniciado, dois encerraram no primeiro ano, três possuem menos de um ano, um está com um ano, dois com três anos e dois com cinco anos.

Cada entrevistado possui a sua particularidade como: experiências distintas de vida, formação, carreira profissional e fatores que o motivaram a empreender. Um breve resumo de cada um deles será apresentado a seguir.

Entrevistado 01

O Entrevistado 01 atua há um ano e quatro meses como empreendedor no ramo de serviços para manutenção de automóveis em Jarinu – SP. Possui ensino médio completo, e atua nesse ramo desde a infância, com quinze anos de experiência profissional, trabalhou em várias oficinas de mecânica automotiva antes de iniciar o seu empreendimento.

Quando iniciou as suas atividades como proprietário de um negócio, não possuía experiência com o empreendedorismo, pois sempre trabalhou como colaborador em outras oficinas. Resolveu empreender porque acreditou ser o momento adequado, uma vez que não estava satisfeito no seu emprego e as suas opções seriam procurar um trabalho em outra empresa ou iniciar seu próprio negócio. Nesse momento como possuía bastante experiência com o serviço e um bom relacionamento com os clientes, optou por iniciar a sua própria oficina mecânica.

Por não possuir experiência com o empreendedorismo procurou ajuda em uma agência do SEBRAE, a fim de saber o que era preciso para iniciar um empreendimento, e

posteriormente foi encaminhado a UNIFACCAMP com o intuito de participar da disciplina WPN. Iniciou suas atividades no decorrer desse curso e atualmente utiliza o plano de negócios como um guia para seguir e melhorar a sua empresa.

Entrevistado 02

O Entrevistado 02 atuou como empreendedor por um ano no ramo de alimentação em Jundiaí – SP. Possui formação em ciências contábeis, análise de sistemas e pós-graduação em gestão financeira e controladoria. Trabalhou por dezoito anos em uma instituição bancária, quatro anos em uma empresa de consultoria, onde atuou nas áreas de riscos, compliance, continuidade de negócio e segurança da informação, depois trabalhou em uma cooperativa de crédito.

Apesar de um extenso currículo, não possuía experiência em empreender na época, então optou por iniciar um negócio próprio, pois estava sem emprego fixo e sentia-se motivado pelo retorno financeiro que a atividade poderia gerar. Escolheu empreender no ramo de alimentação, justamente porque julgava ser uma área com melhor rentabilidade na época.

Antes de iniciar fez vários cursos do SEBRAE e, em seguida, foi convidado para participar da disciplina WPN na UNIFACCAMP. Quando as aulas começaram, já tinha iniciado há um mês o seu negócio, no entanto, após o término delas não conseguiu implementar a segunda parte do empreendimento, que seria um coworking compartilhado com o restaurante, por falta de recursos financeiros para fazer o investimento. Encerrou as atividades após um ano porque precisava do outro segmento para a sustentabilidade do empreendimento. Hoje em dia, presta serviços de consultoria empresarial como pessoa jurídica.

Entrevistada 03

A Entrevistada 03 atua há cinco anos como empreendedora no ramo de alimentação natural para cães em Jundiaí – SP. Possui formação em engenharia de alimentos, e considera ter pouca experiência em outras empresas. Entre 2012 e 2014 trabalhou em uma fábrica de pão, fez um estágio na área de aromas e atuou como docente durante o período que ficou desempregada.

Quando iniciou o seu empreendimento não possuía experiência com o empreendedorismo. A ideia de empreender surgiu em um momento em que estava afastada do

mercado de trabalho por problemas de saúde. Sempre que trabalhava na indústria se sentia presa, e quando atuava como docente não gostava, no entanto, encontrou no empreendedorismo uma oportunidade de gerar renda ao executar uma atividade que gosta e, ao mesmo tempo, ter mais liberdade.

Participou da disciplina WPN por indicação de um amigo que, além de ser aluno do mestrado da UNIFACCAMP e já ter cursado a disciplina WPN, também é empreendedor. Na época, ele sugeriu que a amiga participasse porque estava tendo dificuldade em administrar o empreendimento. Atualmente, a Entrevistada segue com o empreendimento, possui algumas dificuldades, mas sabe o que precisa fazer para melhorar.

Entrevistado 04

O Entrevistado 04 atua há três anos com um empreendimento voltado para o desenvolvimento de produtos em São Paulo – SP. Possui ensino superior, trabalhou em uma instituição bancária e aos vinte e um anos teve o seu primeiro empreendimento com mais dois sócios na área de vendas de assinatura por telefone, mas fechou a empresa na época do plano real. Em seguida, abriu uma empresa de *streaming* onde atuou com a representação de vídeos pela internet, porém encerrou após alguns anos. Participou de um projeto na área de áudio visual contudo não o seguiu por falta de financiamento. Em 2017, desenvolveu um novo produto que atualmente tenta inserir no mercado.

O Entrevistado começou a empreender de forma natural, sempre visualiza uma nova oportunidade ou possibilidade no mercado. Acredita que continuará desenvolvendo novas ideias, independentemente de ser bem-sucedido ou não no negócio atual.

Foi convidado pela docente da disciplina WPN, que foi também sua professora na graduação em gestão de negócios. Na época, já possuía o empreendimento, no entanto, não tinha o plano de negócios por escrito. Atualmente, segue com o empreendimento e busca por um sócio ou parcerias para atuar na área de divulgação nas mídias digitais.

Entrevistada 05

A Entrevistada 05 atua há quase cinco anos com a fabricação e comercialização de produtos artesanais em Jundiaí – SP. Possui formação em análise e desenvolvimento de sistemas, trabalhou por quinze anos na Telefônica, dois anos na Embratel, vinte e cinco anos

no comércio da família e, atualmente trabalha em uma empresa de informática em paralelo com o seu empreendimento.

A princípio, começou a empreender por necessidade porque tinha perdido o emprego, e, ao mesmo tempo, estava em busca de uma atividade na qual se identificasse, uma vez que, não era feliz em sua área de atuação. Na busca por oportunidades, aprendeu a fazer alguns produtos ao assistir vídeos na internet e, a partir desse momento, investiu em cursos para especialização na área.

Buscou ajuda no SEBRAE e após participar de uma oficina na área de gestão financeira e procurar mais informações, foi orientada a cursar a disciplina WPN para a elaboração do plano de negócios. No momento, a empreendedora concilia o trabalho na área de informática com o seu empreendimento no intuito de levantar os recursos necessários para investir na estrutura e crescimento do seu negócio.

Entrevistada 06

A Entrevistada 06 empreendeu no ramo de alimentação por oito meses. Atualmente, é aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração na Unifaccamp, iniciou o curso após ter cursado a disciplina WPN como empreendedora. Possui experiência em empresas multinacionais como Pirelli e Parmalat, onde atuou nas áreas de administração e gerenciamento, fez também um curso técnico em cozinha internacional, e atua há oito anos como colaboradora do SEBRAE nas áreas de empreendedorismo e inovação.

Começou a empreender para fazer algo que gostava e, também, como uma fonte alternativa de renda. Desenvolveu a ideia ao participar de um curso do SEBRAE conhecido como Empretec. Participou da disciplina WPN por indicação do SEBRAE, na época já estava produzindo e comercializando os seus produtos. No momento, deixou o empreendimento para se dedicar a sua carreira profissional e cursar o mestrado, mas pretende retornar a empreender.

Entrevistado 07

O Entrevistado 07 empreende em uma *startup* de inovação tecnológica na área de embalagens plásticas em Jundiaí – SP e também atua como docente. Possui formação em administração de empresas e a maior parte da sua experiência profissional é na área corporativa, trabalhou em duas instituições financeiras e duas multinacionais, uma exportadora de café e a

outra no segmento metalúrgico. No momento, atua como docente e ministra cursos para o SEBRAE na área de empreendedorismo.

O Entrevistado já tinha vontade de empreender, mas não sabia ainda em qual segmento, até que surgiu uma oportunidade em um negócio que poderia ter alta escalabilidade e trazer não só um impacto financeiro, mas também uma possibilidade de trabalho futuro. Quando cursou a disciplina WPN era aluno do mestrado e aproveitou para desenvolver a sua ideia de negócio e verificar a sua viabilidade.

Logo em seguida, utilizou o plano de negócios para apresentar sua proposta na incubadora de Jundiaí – SP. Atualmente, o projeto está incubado e os sócios estão desenvolvendo os equipamentos necessários para a produção.

Entrevistada 08

A Entrevistada 08 atua como monitora do SEBRAE no projeto Agente Locais de Inovação (ALI) em Jundiaí – SP. Possui formação em economia e quatorze anos de experiência em uma instituição bancária. Durante esse período, atuou na área de atendimento, logística, consultoria de segurança entre outros. Não possui experiência com um negócio próprio.

A ideia de empreender surgiu após fazer um curso de autodesenvolvimento, no qual conheceu a atividade de *coaching* e viu a oportunidade de aliar a sua experiência como bancária para atuar com o público bancário no desenvolvimento de carreias. No momento, estava desempregada e viu a oportunidade de trabalhar com algo que gostasse.

Conheceu a disciplina WPN por divulgação do SEBRAE enquanto participava de um curso, e aproveitou a oportunidade para conhecer melhor o empreendedorismo. Na época, não iniciou o empreendimento porque teve um problema pessoal e não possuía mais todo o recurso financeiro para iniciar. Hoje, pretende desenvolver melhor a ideia, mudar o público alvo e buscar um sócio para ajudá-la no empreendimento.

Entrevistado 09

O Entrevistado 09 presta serviços de manutenção técnica para impressoras e copiadoras em Campo Limpo Paulista – SP. Possui ensino médio completo e trabalhou durante onze anos na empresa Konica Minolta, onde atuou na área de serviços técnicos de manutenção de

impressoras e copiadoras. Não tinha experiência anterior com o empreendedorismo, no entanto, já atendia clientes aos finais de semana nessa mesma área.

Sempre teve vontade de ser autônomo e quando trabalhava na empresa prestava serviços aos sábados para complementar a renda. Logo, percebeu que se utilizasse o seu conhecimento e o bom relacionamento com os clientes para trabalhar em um negócio próprio, poderia ter um retorno financeiro maior.

Cursou a disciplina WPN por indicação de um colega que também estava iniciando um empreendimento e pretendia participar do curso. Atualmente, segue com o empreendimento, conseguiu aumentar a sua carteira de clientes e com a ajuda de um software gerencia melhor o controle financeiro e os atendimentos.

Entrevistada 10

A Entrevistada 10 atua na fabricação e venda de chocolates em Jundiaí – SP. Empreende desde os dezesseis anos quando alugou um pequeno espaço e começou a vender café. Depois fez um curso de chocolates e passou a vender pão de mel. Teve também um quiosque de lanches e um empreendimento de fabricação de chocolates. Com o insucesso de seus empreendimentos, tentou trabalhar em uma loja no shopping, no entanto, vendia seus produtos para os lojistas e como isso atrapalhava o trabalho, voltou a se dedicar exclusivamente para a fabricação e venda de chocolates.

Começou a empreender porque se considera uma pessoa proativa, e gosta do empreendedorismo principalmente pelos desafios e pelos resultados que se pode obter. Apesar de, muitas vezes empreender, nem sempre seus negócios tiveram sucesso, e por esse motivo resolveu buscar ajuda no SEBRAE, onde recebeu a indicação para participar da disciplina WPN.

Atualmente, segue com o seu empreendimento, cursa uma graduação em gestão empresarial e conta com uma pessoa para auxiliar na parte administrativa.

Entrevistada 11

A Entrevistada 11 atua na comercialização de massas artesanais na cidade de Jundiaí – SP. Sempre atuou como empreendedora, iniciou no ramo de alimentação com uma casa de massas onde permaneceu por dois anos. Teve também um empreendimento no ramo de calçados

com o seu marido, cuja durabilidade foi de dez anos. No ano de 2019, resolveu voltar a empreender, e com o seu marido que hoje é seu sócio, atua na fabricação de massas artesanais. Começou a empreender porque acredita estar no seu perfil, e gosta de trabalhar com a liberdade que o empreendedorismo oferece.

Com a expectativa de iniciar um empreendimento novamente, optou por buscar apoio no SEBRAE. Queria ter uma visão melhor sobre o empreendedorismo e não cometer os erros do passado. Hoje, segue com o empreendimento, e o plano de negócios ajudou-a a criar alternativas para que o negócio se sustentasse durante o período de implantação no mercado.

Entrevistado 12

O Entrevistado 12 é sócio da Entrevistada 11 e atua na comercialização de massas artesanais na cidade de Jundiaí – SP. Trabalhou durante oito anos em grandes empresas, nas quais atuou nas áreas de controladoria e contabilidade. Trabalha a vinte anos no setor automobilístico atuando na área de pós-venda e treinamentos. Em paralelo com suas atividades, teve uma loja de calçados com sua esposa que, atualmente, é sua sócia na fabricação de massas artesanais, onde o entrevistado cuida da parte administrativa.

Decidiu voltar a empreender porque tinha capital para investir e queria ter mais renda, além disso, resolveu que era o momento de sair da zona de conforto. Todavia, queria fazer algo de forma planejada e por esse motivo buscou ajuda no SEBRAE. Na atualidade, segue com o empreendimento e utiliza o *canvas* semanalmente para avaliar junto com a sua sócia as ações da empresa.

4.3.2 Dados da entrevista com os empreendedores

Para apresentar os dados coletados na entrevista com os empreendedores, criou-se um tópico para as temáticas analisadas, e essas foram definidas a partir das principais questões. Inicialmente, buscou-se entender sobre os motivos que os levaram a empreender.

Os motivos para empreender

As experiências de vida, formação e carreira profissional podem impactar na decisão de iniciar um empreendimento, inclusive quando relacionados aos aspectos como satisfação

profissional e retorno financeiro. O Quadro 18 demonstra uma síntese dos motivos que levaram cada entrevistado a ingressar no mundo do empreendedorismo.

Quadro 18 — Descrição dos motivos para empreender

Código	Descrição dos motivos para empreender
E01	Insatisfação com o serviço atual, e oportunidade devido a experiência no segmento.
E02	Estava desempregado, possuía capital para investir e motivação pelo retorno financeiro.
E03	Circunstâncias particulares da vida contribuíram para empreender.
E04	Visualizar oportunidades de negócios.
E05	A necessidade de atuar em uma atividade na qual se identificava.
E06	Porque gosta do empreendedorismo e para ter um plano B.
E07	Porque visualizou uma oportunidade.
E08	Porque visualizou a oportunidade de unir sua experiência e desenvolver algo que gosta.
E09	Porque visualizou a oportunidade de trabalhar em seu próprio negócio e ter um retorno financeiro maior.
E10	Gosta do empreendedorismo, dos desafios e resultados que ele proporciona.
E11	Gosta de trabalhar com o empreendedorismo e estar atuando no mercado.
E12	Para ter outra fonte de renda e sair da zona de conforto.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Assim como há diversidade na formação e na experiência, os motivos para empreender também se distinguem, entretanto, destacam-se: visualizar uma oportunidade de negócio, retorno financeiro e o gosto pessoal pelo empreendedorismo. Há casos de insatisfação com o trabalho como é o exemplo do Entrevistado 01, em que o ambiente de trabalho não era satisfatório e empreender foi uma alternativa, na qual o entrevistado poderia procurar outro emprego ou ter o seu próprio negócio.

No exemplo da Entrevistada 03, as circunstâncias da vida contribuíram para que ela ingressasse no mundo do empreendedorismo. A entrevistada relatou sentir-se presa quando

trabalhava como empregada, e alegou lecionar durante um período por falta de emprego. A dificuldade em se identificar com uma atividade, assim como o problema da falta de emprego contribuíram para que, após ficar afastada do mercado de trabalho por motivos de saúde, a entrevistada resolvesse iniciar um negócio próprio, no qual pudesse trabalhar em algo que se sentisse feliz.

O que é preciso para empreender

É um senso comum que iniciar um empreendimento sem nenhum conhecimento em administração é contraindicado, visto que empreender envolve mais do que produzir, comercializar ou prestar um serviço, é preciso também, gerir tudo o que está envolvido na operação da empresa. Em vista disso, procurou-se entender o que é preciso para empreender, seja uma formação em administração, seja um curso, entre outros. Um resumo da opinião dos entrevistados foi demonstrado no Quadro 19.

Quadro 19 — O que é preciso para empreender

Código	O que é preciso para empreender
E01	Uma formação ajudaria, no entanto, a disciplina WPN ajudou muito.
E02	Precisa ter conhecimentos básicos em gestão financeira, fluxo de caixa, demonstração do resultado do exercício (DRE) ¹ e marketing, que podem ser obtidos pelos cursos do SEBRAE.
E03	Para empreender é preciso conhecimento na atividade principal do empreendimento.
E04	Empreender está relacionado à persistência e aos riscos que o empreendedor está disposto a correr.
E05	Para empreender é preciso dom, disciplina e buscar especializações.
E06	Para empreender é preciso buscar conhecimentos na área de gestão.
E07	Para empreender é preciso conhecer ferramentas e instrumentos de gestão para ter mais chances de sucesso.
E08	O empreendedor pode conseguir conhecimento por meio de cursos de curta duração.
E09	O conhecimento necessário pode ser adquirido pela internet.
E10	Para empreender é preciso conhecimento em administrar.
E11	Para empreender é preciso ter perfil e características empreendedoras.

¹ Relatório contábil de uso obrigatório para algumas empresas de acordo com a forma de tributação adotada e atividade operacional desenvolvida.

Código	O que é preciso para empreender
E12	É preciso estar disposto a aprender técnicas de administração, controle financeiro e gestão do empreendimento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Para o Entrevistado 01, uma formação em administração ajudaria muito, uma vez que o conhecimento poderia servir como base e facilitaria para iniciar o empreendimento. No entanto, ele acredita que não é necessário, e que cursar uma disciplina como a WPN pode ser suficiente para iniciar, principalmente porque a informação adquirida serve para mostrar os caminhos iniciais.

Já o Entrevistado 02 afirma que é preciso ter conhecimento em administração para iniciar um empreendimento, e que esse conhecimento pode ser obtido em cursos técnicos ou cursos rápidos como as oficinas oferecidas pelo SEBRAE. Para o entrevistado, o conhecimento a respeito de gestão financeira, fluxo de caixa, DRE e marketing são fundamentais, principalmente para elaborar um plano de negócios viável.

Por outro lado, a Entrevistada 03 acredita que o domínio da atividade principal do empreendimento é fundamental, e cita um exemplo de uma empreendedora que iniciou em um segmento sem formação técnica, e mesmo com todos os conhecimentos administrativos, não seguiu adiante.

Já o Entrevistado 04 afirma que a educação empreendedora é extremamente importante, mas que não garante o sucesso do empreendimento. Para o entrevistado, empreender está relacionado à persistência e aos riscos que o empreendedor está disposto a assumir pelo negócio.

A Entrevistada 05 acredita que para empreender é preciso ter dom e também disciplina, principalmente para buscar especializações na área técnica e financeira. Segundo a entrevistada, é preciso colocar todas as informações no papel para não iniciar às cegas, e procurar referências em negócios que tiveram sucesso.

Para a Entrevistada 06, buscar conhecimentos na área de gestão é fundamental para iniciar um empreendimento, e alega que não basta apenas ter uma veia empreendedora ou trabalhar em um segmento que goste, sem adquirir conhecimento e desenvolvimento em gestão não tem como empreender, principalmente em um ambiente de incertezas que é o cenário do nosso país.

Embora muitos empreendedores de sucesso tenham iniciado com êxito um empreendimento apenas com o conhecimento tácito acumulado pelas experiências de vida, o Entrevistado 07 acredita que para empreender com sucesso é preciso buscar conhecimento por meio de algum curso, especialmente para conhecer ferramentas e instrumentos de gestão.

Na sequência, a Entrevistada 08 diz que não tem necessidade de cursar uma universidade para iniciar um empreendimento, mas que é fundamental buscar um conhecimento mínimo para empreender, e esse pode ser adquirido em um curso técnico ou de curta duração.

O Entrevistado 09 também acredita que não precisa ter formação ou especialização em administração, contudo é preciso buscar conhecimento e entender como funciona para administrar um empreendimento, e que isso pode ser adquirido com o auxílio da internet. A Entrevistada 10 também comenta que não precisa de uma formação em administração, mas que esse conhecimento é necessário.

Em contrapartida, a Entrevistada 11 relaciona o empreendedorismo ao perfil da pessoa e acredita que para empreender é preciso ter características empreendedoras. Já o seu sócio, o Entrevistado 12 acredita que é necessário vontade de aprender, e que empreender exige disposição para estudar técnicas de administração, controle financeiro e gestão de negócios, não sendo necessário, uma formação acadêmica.

É possível notar um consenso entre os entrevistados de que uma formação em administração não é um requisito para iniciar um empreendimento, embora quase todos concordem que é indispensável o conhecimento administrativo para que empreender seja uma atividade duradoura. Todavia, alguns entrevistados priorizam o conhecimento técnico na atividade principal da empresa, como citado pela Entrevistada 03; a persistência e a disponibilidade em correr riscos, de acordo com o Entrevistado 04; o dom para empreender mencionado pela Entrevistada 05; e o perfil e características empreendedoras apontado pela Entrevistada 11.

Expectativas ao iniciar a disciplina WPN

Ao iniciar uma nova atividade, assim como um curso de um tema específico, é comum que cada participante possua expectativas de acordo com a sua particularidade. Dentro desse contexto, relacionaram-se no Quadro 20 as principais expectativas de cada entrevistado ao iniciar a disciplina WPN.

Quadro 20 — Expectativas ao iniciar a disciplina WPN

Código	Expectativas ao iniciar a disciplina WPN
E01	Descobrir o que era e como seria empreender, saber dos desafios e por onde começar.
E02	Entender a estrutura do plano de negócios e ter ele pronto ao final das aulas, além de desenvolver melhor a sua ideia.
E03	Entender os pontos em que estava errando e os caminhos que deveria seguir.
E04	Ampliar a rede de relacionamentos.
E05	O plano de negócios e a rede de relacionamentos.
E06	Aprender sobre o plano de negócios e entender o lado do empreendedor.
E07	Aprender como desenvolver o plano de negócios.
E08	Obter o conhecimento necessário para iniciar o seu empreendimento.
E09	Aprender a administrar o empreendimento.
E10	Ter certeza que estava no caminho correto.
E11	Entender sobre o <i>canvas</i> .
E12	Aprender coisas novas.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Como iniciava o empreendimento, as expectativas do Entrevistado 01 estavam relacionadas a entender o que era e como seria empreender, saber os desafios que iria encontrar e também como e por onde começar. Ao passo que o Entrevistado 02, por ter participado do Empretec, dispunha de algum material e pretendia desenvolver melhor a sua ideia, e dessa forma ter ao final do curso o plano de negócios completo.

A Entrevistada 03 já possuía o seu empreendimento, e tinha como expectativa justamente compreender os pontos em que estava errando e como poderia melhorá-los, além de entender os caminhos que deveria seguir. Em contrapartida, o Entrevistado 04 pretendia aprender mais sobre canais e distribuição, e esperava aumentar a sua rede de relacionamentos para trocar experiências com pessoas que também estavam desenvolvendo uma ideia de negócio. Da mesma forma, a Entrevistada 05 queria aumentar a sua rede de relacionamentos e conhecer pessoas que passavam pelas mesmas dificuldades, bem como ter o plano de negócios montado ao término das aulas.

Por trabalhar em uma unidade do SEBRAE, a Entrevistada 06 desejava, além de aprender mais sobre o plano de negócios, ver o lado do empreendedor e como ele enxerga as coisas para poder assim melhorar o seu atendimento. Já o Entrevistado 07, queria aprender a desenvolver o plano de negócios, principalmente os tópicos relacionados ao plano de marketing e financeiro, visando validar as possibilidades de sucesso do seu projeto no mercado.

A Entrevistada 08 queria, além de aprender sobre o empreendedorismo, ter as informações necessárias para iniciar o seu empreendimento. Segundo ela, é preciso ter as informações necessárias para evitar o encerramento das atividades pela falta de conhecimento. E as expectativas do Entrevistado 09 estavam relacionadas a administrar de forma correta e a organizar as atividades do seu empreendimento. Por outro lado, a Entrevistada 10 queria ter certeza que estava no caminho correto.

A Entrevistada 11 pretendia aprender e entender sobre *canvas* para ter uma visão ampla do seu empreendimento, além de uma ajuda teórica. Em contrapartida, o seu sócio queria aprender coisas novas.

A partir das expectativas apresentadas pelos entrevistados ao iniciar a disciplina WPN, é possível entender que com exceção dos entrevistados 02, 05 e 07, os quais realmente pretendiam desenvolver o plano de negócios, existem outras expectativas que motivam esses empreendedores a participar do curso, como é o caso dos entrevistados 01, 08 e 09 os quais estavam ingressando no empreendedorismo e queriam aprender sobre o que era empreender e o que era preciso para iniciar um empreendimento. E casos como dos entrevistados 04 e 05 que pretendiam também ampliar a sua rede de relacionamentos, pois entendiam a importância de ter um *networking* com pessoas que estão passando por situações semelhantes, e assim poderem trocar experiências.

Sobre a participação na disciplina WPN

Para aprender e adquirir conhecimento é preciso muito mais do que apenas assistir às aulas. A participação e o desenvolvimento das atividades propostas pelo docente são fundamentais para o aprendizado, principalmente porque permite ao discente colocar em prática o conteúdo teórico apresentado. Dentro deste contexto, o Quadro 21 expõe uma avaliação dos entrevistados a respeito da sua participação na disciplina WPN.

Quadro 21 — Sobre a participação na disciplina WPN

Código	Sobre a participação na disciplina WPN
E01	Extraíu conhecimento e realizou o que foi proposto.
E02	Boa, inclusive apresentou a matriz GUT aos colegas de classe.
E03	Boa, se empenhou e participou de todas as aulas e atividades.
E04	Boa, procurou absorver as informações e contribuir com os colegas.
E05	100%, se empenhou e buscou conhecimento.
E06	Excelente, participou de todas as aulas.
E07	Boa, trouxe resultados positivos.
E08	Intenso, procurou entender e montar o plano de negócios.
E09	Muito boa, um desafio.
E10	Maravilhoso, aproveitou cada minuto.
E11	Participativa e dedicada.
E12	Participou e interagiu bem.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O Entrevistado 01 procurou participar da melhor maneira possível, extrair todas as informações necessárias para iniciar o seu empreendimento, além de realizar todas as atividades propostas. Da mesma maneira, o Entrevistado 02 foi bem participativo e trouxe para as aulas uma ferramenta de priorização de ações, a técnica de gravidade, urgência e tendência (GUT), conhecida como matriz GUT, e que teve a oportunidade de apresentar aos colegas.

A Entrevistada 03 procurou ir em todas as aulas, empenhar-se e participar de todas as atividades, assim como o Entrevistado 04 que, além de procurar absorver todas as informações possíveis, contribuiu com os colegas no desenvolvimento dos seus negócios, inclusive gostaria de se reunir com grupo novamente para trocar experiências. Igualmente, a Entrevistada 05 buscou extrair o máximo de informações, empenhou-se para desenvolver todas as atividades e adquirir conhecimento.

A sintonia entre o aluno do mestrado e o empresário é um aspecto importante durante as aulas como relata a Entrevistada 06, pois essa interação contribuiu para que sua participação fosse excelente. Deve-se destacar também, as participações com resultados positivos como é o caso do Entrevistado 07, que conseguiu colocar o seu projeto de maneira participativa durante

as aulas. Já a participação de Entrevistada 08 foi intensa, ela buscou entender e desenvolver por completo o plano de negócios de modo a poder utilizar futuramente.

Para o Entrevistado 09 foi um desafio no qual teve bastante auxílio, resultando em um trabalho muito legal. E para a Entrevistada 10 foi maravilha, teve todas as informações que precisava, inclusive uma mentoria empresarial gratuita. Na sequência, a Entrevistada 11 queria muito cursar a disciplina WPN e foi participativa e dedicada, e o seu sócio, o Entrevistado 12, interagiu bem e buscou adquirir conhecimentos, segundo o entrevistado era um prazer acordar sábado de manhã e comparecer às aulas.

Como foi exposto pelos entrevistados, as aulas são desenvolvidas por meio da participação de todos. A interação, a troca de conhecimentos e experiências são fundamentais no desenvolvimento de uma ideia de negócio. Pode-se notar que quase todos afirmam ter participado bem e se empenhado em desenvolver todas as atividades, assim como buscar extrair o máximo de conhecimento possível.

Contribuição da disciplina WPN para o conhecimento empreendedor

Ao desenvolver uma ideia de negócio e iniciar um empreendimento podem ser necessários conhecimentos sobre o empreendedorismo. Sobre esse aspecto, procurou-se entender se a participação dos empresários na disciplina WPN contribuiu para que adquirissem conhecimentos específicos em empreendedorismo. Um resumo sobre o assunto pode ser verificado no Quadro 22.

Quadro 22 — Contribuição da disciplina WPN para o conhecimento empreendedor

Código	Contribuição da disciplina WPN para o conhecimento empreendedor
E01	Entendeu o que era empreender.
E02	Desenvolveu uma visão empreendedora.
E03	Entendeu os seus objetivos e se motivou a continuar.
E04	Aprendeu a olhar para as mídias sociais.
E05	Entendeu que as dificuldades existem e que está no caminho certo.
E06	Enxergou outros modelos de negócios.
E07	Aprendeu outras lógicas de pensamento.

Código	Contribuição da disciplina WPN para o conhecimento empreendedor
E08	Aprendeu sobre marketing e a visão empreendedora.
E09	Conseguiu organizar o financeiro do empreendimento.
E10	Conseguiu ver o seu conhecimento prático na teoria.
E11	Conseguiu ter uma visão ampla do empreendimento.
E12	Contribuiu em uma visão melhor de planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O Entrevistado 01 acredita que sua participação contribuiu para adquirir conhecimento sobre o empreendedorismo, o qual foi utilizado como uma base para iniciar o seu empreendimento. O entrevistado aprendeu sobre os desafios de empreender, o que é preciso calcular como o preço, a importância da qualidade no atendimento ao cliente e a planejar a estrutura do empreendimento. Já o Entrevistado 02, afirma que a contribuição ocorreu, principalmente, pela troca de experiências com os demais empreendedores e com outros modelos de negócios. Para o entrevistado, sua participação na disciplina WPN foi fundamental para que ele desenvolvesse uma visão de empreendedor, totalmente diferente do que possuía antes quando trabalhava como empregado.

Por outro lado, a Entrevistada 03 não se sentia capaz de empreender e após participar das aulas e ver que as pessoas também tinham dificuldades, sentiu-se motivada a continuar. A entrevistada afirma ainda que, definir a missão e visão da empresa ajudou muito a entender os seus objetivos futuros e enxergar a sua essência empreendedora, que até então não conhecia. Já o Entrevistado 04, aprendeu a olhar para aspectos que antes não atribuía quase importância, nos quais ele não prestava muito atenção e que eram muito importantes para o seu empreendimento, principalmente a divulgação nas mídias sociais.

A Entrevistada 05 explica que a aquisição de conhecimentos teóricos aliados à troca de experiências com outros empreendedores, possibilitou entender que eles também possuem dificuldades. Isso contribuiu para que ela entendesse que está no caminho certo, e que apesar das dificuldades é preciso se esforçar para as coisas acontecerem. Já a Entrevistada 06 afirma que a disciplina WPN contribuiu, principalmente, pela possibilidade de participar da construção dos outros projetos, e que esse envolvimento proporcionou a ela mais aprendizagem.

Para o Entrevistado 07, a sua participação na disciplina contribuiu para que pudesse conhecer outras lógicas de pensamento, e também aprendeu coisas que aplicou diretamente no seu projeto, como: identificar o tipo de inovação no qual o projeto estava inserido, desenvolver melhor o posicionamento no mercado, e principalmente trabalhar o perfil da empresa. Por outro lado, para a Entrevistada 08, as contribuições estão relacionadas à área de marketing, visão empreendedora e conhecimento técnico.

Já o Entrevistado 09 explica que sua participação na disciplina WPN contribuiu para que ele pudesse organizar melhor o seu empreendimento, tanto na questão financeira como na logística que envolve o atendimento aos clientes. Em contrapartida, a Entrevistada 10 por possuir bastante conhecimento prático, afirma que aprender o conteúdo teórico, principalmente por meio dos exemplos, contribuiu para que adquirisse conhecimentos em empreendedorismo.

Para a Entrevistada 11, a participação na disciplina WPN contribuiu para conseguir uma visão geral no empreendimento. Hoje, consegue avaliar a qualidade dos produtos e do trabalho dos colaboradores, além de entender em qual parte está trabalhando da maneira correta e em qual precisa melhorar. Já o seu sócio, o Entrevistado 12, afirma que consegue ter uma visão geral do planejamento, e que o planejamento de uma empresa não pode ser estático, e sim contínuo. Hoje em dia, eles reúnem-se semanalmente para rever o *canvas* e discutir as ações da empresa.

Nesse aspecto, é possível verificar a diversidade de contribuições apresentadas pelos entrevistados, esse ponto deve-se também às expectativas iniciais de cada empreendedor ao iniciar a disciplina WPN, assim como às necessidades individuais. Aspectos que chamam a atenção e são comuns a vários entrevistados decorrem da interação entre os participantes e da possibilidade de participar de todos os projetos, seja apontando críticas ou sugestões. Nota-se que desenvolver uma ideia de negócio em um grupo com pessoas passando pelas mesmas situações não só proporciona conhecimento, mas gera também motivação e engajamento, para que o empreendedor possa seguir com seu negócio.

Sobre a atividade empreendedora após o término da disciplina WPN

Quando os empreendedores iniciaram a disciplina WPN estavam procurando o conhecimento necessário para desenvolver uma ideia de negócio, ou dar continuidade a um empreendimento já existente. Como podem ser verificados no Quadro 23 apenas dois

empreendimentos não iniciaram as atividades após o término da disciplina WPN e um encerrou as atividades após um ano, sendo que todos os oito restantes continuam ativos no mercado.

Quadro 23 — Sobre a atividade empreendedora após o término da disciplina WPN

Código	Sobre a atividade empreendedora após o término da disciplina WPN
E01	Iniciou as atividades durante a disciplina WPN.
E02	Iniciou as atividades um mês antes e seguiu durante um ano.
E03	Já possuía o empreendimento e seguiu com as atividades.
E04	Já possuía o produto, está tentando alavancar o empreendimento.
E05	Já possuía o empreendimento e seguiu com as atividades.
E06	Já produzia e vendia, no entanto não seguiu com o empreendimento.
E07	Atualmente, o projeto está incubado.
E08	Não iniciou, no entanto, pretende iniciar no futuro.
E09	Já possuía o empreendimento e seguiu com as atividades.
E10	Já possuía o empreendimento e seguiu com as atividades.
E11/E12	Iniciou as atividades durante a disciplina WPN.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Dentre os entrevistados, três já iniciaram as atividades durante a disciplina WPN e continuam no mercado, sendo um empreendimento proveniente do Entrevistado 01 e outro dos entrevistados 11 e 12, que são sócios e participaram tanto das aulas como desta pesquisa. Enquanto que a maioria, seis empreendimentos, já existia e segue suas atividades, sendo que um deles está incubado.

O Entrevistado 02 iniciou as atividades um mês antes de cursar a disciplina WPN, entretanto sua ideia de negócio só seria viável após o início de uma segunda atividade que funcionaria em conjunto com a principal, assim uma complementar a outra. Por motivos financeiros, não foi possível fazer os investimentos necessários para iniciar a segunda, e após um ano, decidiu que era melhor encerrá-las para evitar prejuízo.

Já a Entrevistada 06 desenvolvia suas atividades antes de iniciar a disciplina WPN, no entanto, não seguiu por falta de tempo para se dedicar ao negócio. No momento está investindo

em sua carreira profissional e nos estudos. Cabe ressaltar que, a entrevistada vê o seu empreendimento como um plano B e pretende retomá-lo.

A Entrevistada 08 acredita que precisa amadurecer a ideia, não iniciou o empreendimento por dois motivos: (1) não tinha todas as informações e cursos que eram precisos; e (2) não tinha mais o capital para investir no negócio. Hoje ela diz ter aprimorado a ideia e pretende iniciar, porém com outro modelo de negócio.

Um aspecto motivador é o número positivo de empreendimentos que seguiram após o empreendedor participar da disciplina WPN, o que pode estar relacionado ao conhecimento adquirido durante as aulas e ao planejamento prévio realizado por intermédio da elaboração do plano de negócios.

A respeito da existência de sócios

Para iniciar um empreendimento, além de uma ideia de negócios viável, é preciso investir o capital necessário para o início das atividades. Mesmo para iniciar uma micro e pequena empresa (MPE), o valor necessário pode ser acima do capital que o empreendedor está disposto a investir, e buscar um sócio pode ser uma alternativa para reunir o capital inicial. Outro aspecto que pode envolver a necessidade de um sócio está relacionado a *expertise* necessária para a atividade principal do negócio. Dentro desse contexto, procurou-se entender se os empresários que participaram da disciplina WPN possuem sócios, e em caso positivo se eles participaram da elaboração do plano de negócios.

Apenas os entrevistados 07, 11 e 12 possuem sócios em seus empreendimentos, sendo que os entrevistados 11 e 12 cursaram a disciplina WPN no mesmo ano e iniciaram um empreendimento em sociedade ainda durante as aulas. O sócio do Entrevistado 07 não cursou a disciplina, no entanto, participou da elaboração do plano de negócios.

O Entrevistado 01 embora não tenha sócios em seu empreendimento, conta com a ajuda de sua esposa que pediu demissão para trabalhar ao seu lado. Da mesma forma, o Entrevistado 02 afirma que não possui sócios, mas dividiu com a família algumas ações. Isso é comum em pequenas empresas familiares, dado que, geralmente o empreendimento é a fonte de renda da família.

Em contrapartida, a Entrevistada 03 teve sócios apenas no início das suas atividades, mas relatou que eles abandonaram o empreendimento. Já o Entrevistado 04 optou por não ter

sócios, porque nem sempre as expectativas financeiras são atingidas no início e muitos acabam saindo. Entretanto hoje com o produto desenvolvido ele avalia a possibilidade de um sócio.

A Entrevistada 08 quando elaborou o plano de negócios não tinha sócios, no entanto, hoje considera que se tivesse um seria mais fácil, principalmente para ter ajuda e escalabilidade do empreendimento. E a Entrevistada 10 não tem sócios e não pretende ter, a empresária relata que surgiram duas possibilidades de sociedade após a elaboração do plano de negócios, mas que considerou mais seguro seguir da forma que estava.

Para iniciar um empreendimento em sociedade é preciso que os objetivos e disposição para correr riscos estejam alinhados, de forma que trabalhem em prol de uma mesma finalidade. Notou-se que a maioria dos empreendedores não possui sócios, ainda assim alguns já consideram que seria uma boa alternativa, principalmente no aspecto relacionado à injeção de capital para investimentos e conhecimentos envolvidos diretamente com a atividade principal do empreendimento.

Fatores para iniciar o empreendimento

Diversos fatores podem contribuir para iniciar um empreendimento, e ao decorrer do tempo também impactam na decisão de continuar com as atividades. Sobre esse aspecto, procurou-se obter informações a respeito dos fatores que contribuíram para iniciar um negócio após a participação na disciplina WPN. E para os empreendedores que já tinham um empreendimento, buscou-se entender os fatores que contribuíram para que continuassem nele. Um resumo desses dados foi demonstrado no Quadro 24.

Quadro 24 — Fatores para iniciar ou continuar o empreendimento

Código	Fatores para iniciar ou continuar o empreendimento
E01	Para iniciar, a oportunidade daquele momento.
E02	Para continuar, ter o capital para investir e o planejamento em estrutura e marketing.
E03	Para continuar, entender que também era capaz de empreender.
E04	Para continuar, acreditar que ainda não empenhou todos os esforços necessários.
E05	Para continuar, após elaborar o plano de negócios saber que é possível.
E06	Para continuar, a disciplina não impactou nesse aspecto.

Código	Fatores para iniciar ou continuar o empreendimento
E07	Para continuar, análise mercadológica e financeira, macroambiente e microambiente.
E08	Para iniciar, problemas particulares, entender que o negócio ainda estava prematuro.
E09	Para continuar, entender como fazer a administração financeira.
E10	Para continuar, a confiança no empreendimento após as informações recebidas.
E11	Para iniciar, o comportamento diante do empreendedorismo.
E12	Para iniciar, entender melhor a oportunidade do negócio.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O Entrevistado 01 já tinha decidido iniciar seu empreendimento quando participou da disciplina WPN, inclusive começou as atividades durante as aulas. Para o empreendedor, a oportunidade do momento foi o fator que contribuiu para que iniciasse as atividades. Segundo o Entrevistado 02, são diversos os fatores que contribuem para iniciar um empreendimento, como o capital para investimento e o planejamento em estrutura e marketing. Ele ainda relata que ao elaborar o plano de negócios é possível perceber se o empreendimento é viável, e no seu caso, os fatores que contribuíram para continuar foi acreditar na viabilidade da sua ideia de negócio.

Para a Entrevistada 03, o fator que contribuiu para seguir com as suas atividades foi entender melhor os objetivos do seu negócio, conviver com outros empreendedores que também passavam pelas mesmas dificuldades contribuiu para acreditar que era igualmente capaz de empreender. Por outro lado, o Entrevistado 04 acredita que ainda não empenhou todos os esforços necessários para inserir o seu produto no mercado e esse foi o fator que contribuiu para seguir com suas atividades.

Já para a Entrevistada 05, o fator que a ajudou foi ter colocado tudo no papel, assim a elaboração do plano de negócios contribuiu para que entendesse que é possível colocar em prática. Por outro lado, a Entrevistada 06 comenta que participar da disciplina WPN e elaborar o plano de negócios não impactou na sua decisão, uma vez que a sua participação foi atípica, e que o seu empreendimento não era a sua atividade principal. Essa Entrevistada não continuou as atividades porque precisou fazer uma escolha profissional, decidiu então iniciar o mestrado em administração.

Para o Entrevistado 07 alguns fatores contribuíram para continuar, como análise mercadológica, financeira e cultural por intermédio da avaliação do macroambiente e microambiente em que está inserido. Entretanto, a Entrevistada 08 percebeu após participar da disciplina WPN que faltavam informações, como, por exemplo, pesquisa de mercado. Para ela a ideia de negócio ainda estava prematura, e também, possuía problemas particulares relacionados ao capital para investir no empreendimento.

Já para o Entrevistado 09 que tinha iniciado as suas atividades antes de participar da disciplina WPN, os fatores que contribuíram foram aprender sobre administração financeira e, principalmente entender como administrar o empreendimento e gerir o fluxo de caixa de modo que obtivesse uma renda maior. Na sequência, a Entrevistada 10 acredita que participar da disciplina WPN trouxe diversas informações que contribuíram para que desenvolvesse a confiança necessária, e assim acreditar e seguir com suas atividades.

Para a Entrevistada 11 foi o comportamento diante do empreendedorismo, tanto seu como do seu sócio, por exemplo, ao avaliar o modelo de negócios frequentemente e entender melhor a relação com clientes, fornecedores e parceiros. No mesmo sentido, o Entrevistado 12, sócio do empreendimento anterior, complementa que o empreendimento era uma necessidade do seu bairro e entender melhor o seu modelo de negócio contribuiu para continuar.

Dentro do exposto, é possível verificar diversos fatores que impactam o empresário a iniciar ou até mesmo continuar um empreendimento já existente após participar da disciplina WPN. Entretanto, um aspecto interessante e comum na maioria dos casos foi a confiança desenvolvida após participar das aulas, essa confiança pode estar relacionada a entender melhor a ideia de negócio, e a partir das informações obtidas poder analisar sua viabilidade. Vale ressaltar o caso da Entrevistada 06, em que a participação na disciplina WPN não influenciou na sua decisão de não continuar naquele momento, entretanto a convivência com os alunos de mestrado despertou a vontade de um novo desafio e a entrevistada decidiu por não seguir o empreendimento mas ingressar em uma nova experiência, no caso cursar o mestrado oferecido pela mesma instituição.

Da mesma maneira que obter informações e desenvolver melhor uma ideia de negócio podem contribuir positivamente ao iniciar um empreendimento ou continuar uma atividade já existente, também pode ocorrer o oposto. No caso da Entrevistada 08, após cursar a disciplina WPN e entender melhor a sua ideia de negócio, decidiu que o momento não era adequado para

iniciar, tanto pela falta do capital em sua totalidade, como por acreditar que precisava desenvolver melhor o seu modelo de negócio.

Utilização do plano de negócios desenvolvido na disciplina WPN

O plano de negócios é uma ferramenta utilizada para diversas finalidades, entre elas está iniciar um empreendimento. Desenvolver melhor uma ideia de negócio é um passo importante para definir os caminhos que deverão ser percorridos para atingir um objetivo. Entretanto, é importante entender se os empreendedores que participaram da disciplina WPN utilizaram ou não o plano de negócios desenvolvido, e compreender como foi utilizado. Dentre os doze empreendedores que participaram da pesquisa apenas dois não utilizaram, sendo que quatro ainda utilizam e seis já utilizaram. No Quadro 25 apresentou-se uma síntese da utilização do plano de negócios.

Quadro 25 — Utilização do plano de negócios desenvolvido na disciplina WPN

Código	Utilização do plano de negócios desenvolvido na disciplina WPN
E01	Utiliza para lembrar e ver o que pode melhorar no empreendimento.
E02	Utilizou a parte do fluxo de caixa; demonstração financeira e gestão em marketing.
E03	Utilizou para traçar metas e objetivos que pretende alcançar.
E04	Não utilizou.
E05	Utilizou para o planejamento e está tentando colocar em prática.
E06	Utilizou durante as aulas.
E07	Utilizou para verificar sua viabilidade e para apresentar o projeto a uma incubadora.
E08	Não utilizou.
E09	Utiliza principalmente o <i>canvas</i> , para entender as dificuldades e definir estratégias.
E10	Utiliza como um passo a passo para o empreendimento.
E11	Utiliza para entender o seu cliente e para fazer o planejamento financeiro.
E12	Utilizou para entender quanto seria preciso investir para ter retorno.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O Entrevistado 01 procurou utilizar todas as informações do plano de negócios no seu empreendimento, e frequentemente avalia o que pode implantar para melhorar suas atividades. Já o Entrevistado 02 ressalta que não conseguiu desenvolver todo o plano de negócios porque faltou capital para investir na segunda parte do empreendimento, entretanto utilizou a seção de plano financeiro e de marketing.

Para a Entrevistada 03, o plano de negócios ajudou a entender melhor o seu empreendimento, e a partir das metas e objetivos estabelecidos, criou uma logística para atingir os resultados esperados. Por outro lado, para o Entrevistado 04, o plano de negócios tem informações importantes, porém ainda não utilizou porque precisa desenvolver outras etapas não contempladas. Para o empreendedor só o plano de negócios não é o suficiente.

A Entrevistada 05 não conseguiu colocar tudo em prática pela falta de capital para o investimento, no entanto, está colocando em prática o que foi proposto de forma gradativa. A Entrevistada 06, não seguiu com o empreendimento e por esse motivo não está utilizando, mas salienta que usou durante as aulas.

O Entrevistado 07 utilizou inicialmente para entender melhor o negócio e avaliar se estava apto para receber investimento, e depois para apresentar o projeto à avaliação da incubadora de Jundiaí. Por outro lado, a Entrevistada 08 não utilizou porque não iniciou o empreendimento.

O Entrevistado 09 segue o *canvas*, que é uma parte do plano de negócios, e sempre que possui alguma dificuldade ou problema reavalia-o com o intuito de descobrir onde está errando. Já a Entrevistada 10 utilizou e está utilizando como um passo a passo a seguir, como por exemplo, as ações de marketing, o cadastro de clientes e as etapas definidas no plano de negócios que está implantando em seu empreendimento.

A Entrevistada 11 procurou utilizar tudo, principalmente em entender melhor o perfil do seu cliente para poder oferecer o seu produto de acordo com as expectativas e necessidades que eles possuem, além de aproveitar o controle financeiro. Por outro lado, seu sócio o Entrevistado 12 utilizou para entender o total de capital que seria preciso investir para obter retorno, inclusive explica que se não tivesse feito o plano de negócio provavelmente não teria conseguido, porque o valor necessário para o investimento, até que o empreendimento se sustentasse, era maior que o previsto inicialmente.

Como citado inicialmente, o plano de negócios pode ter diversas formas de utilização. Alguns empreendedores continuam utilizando mesmo após iniciar as suas atividades como é o

caso dos entrevistados 01, 09, 10 e 11. Para esses empreendedores, o plano de negócios é um guia e eles utilizam no dia a dia com o objetivo de seguir o que foi proposto inicialmente, e para reavaliar constantemente o que pode ser melhorado.

O plano de negócios também foi utilizado para verificar a viabilidade de um projeto e para apresentá-lo em uma incubadora, como é o caso do Entrevistado 07. Para os outros empreendedores, o plano de negócios foi utilizado como uma ferramenta para definir as estratégias da empresa, traçar metas, criar objetivos, trabalhar o plano de marketing e fazer o planejamento financeiro.

Opinião dos empreendedores sobre o plano de negócios

O plano de negócios é uma ferramenta frequentemente recomendada para iniciar um empreendimento, principalmente porque proporciona uma visão ampla, em que é possível planejar diversas etapas de um negócio. Entretanto, muitas empresas de sucesso iniciaram sem ele e estão no mercado até hoje. A partir da participação na disciplina WPN, os empreendedores elaboraram o plano de negócios e a maioria iniciou um empreendimento ou deu continuidade a um negócio já existente. Dentro desse contexto, verifica-se a importância de entender a opinião desses empreendedores sobre a elaboração do plano de negócios. No Quadro 26 pode ser consultado um resumo dessas opiniões.

Quadro 26 — Opinião dos empreendedores sobre o plano de negócios

Código	Opinião dos empreendedores sobre o plano de negócios
E01	É fundamental para iniciar e planejar um empreendimento, assim como uma base para seguir e não se perder no caminho.
E02	A partir dele é possível saber a viabilidade ou não do empreendimento.
E03	Serve para mapear o negócio da empresa.
E04	Para a sua elaboração é importante a participação dos sócios, a opinião de clientes e outros empreendedores.
E05	O plano de negócios é muito importante para o empreendimento porque é abrangente.
E06	O plano de negócios é uma ferramenta de planejamento.
E07	O plano de negócios é essencial para otimizar as chances de sucesso do empreendimento.
E08	Serve para buscar um investidor, mas não é primordial.

Código	Opinião dos empreendedores sobre o plano de negócios
E09	É essencial para um empreendimento.
E10	Serve para saber aonde você está indo e não perder o foco.
E11	Deve ser seguido para não se perder em uma dificuldade.
E12	É muito importante para iniciar um empreendimento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Para o Entrevistado 01, a elaboração de um plano de negócios é fundamental para iniciar um empreendimento, além de ser uma base para o empreendedor, é possível por meio dele saber o que você quer para a empresa, e é uma ferramenta que auxilia o planejamento do início, meio e futuro do empreendimento para que ele ocorra da melhor forma possível. Sem o plano de negócios o empresário pode se perder no meio do caminho ou não ter a certeza do que está fazendo.

O Entrevistado 02 acredita que o plano de negócios proporciona ao empreendedor saber se o empreendimento dará certo, embora seja demorado para elaborar em comparação com outras ferramentas, o resultado é mais preciso. Por exemplo, a partir da elaboração do *canvas* o empresário pode ter uma visão rápida do negócio, mas não é possível verificar a viabilidade do empreendimento como ocorre por meio do plano de negócios.

A Entrevistada 03 relata que o plano de negócios é excelente, principalmente quando o empreendedor já possui vivência empresarial e capital de giro. Entretanto, para o empreendedor que está iniciando como MEI e que, muitas vezes, não possui o capital necessário para o investimento, não é fácil.

O Entrevistado 04 vê o plano de negócios como uma ferramenta importante, no entanto não é vital para iniciar um empreendimento, uma vez que muitas empresas conseguem sem um plano de negócios. Para o entrevistado, elaborá-lo demanda tempo, e é importante que seja feito por mais de uma pessoa, principalmente se tiver sócios, para se ter um bom plano de negócios é preciso a opinião de outros empreendedores e de clientes. Contudo, o planejamento é mais importante, principalmente após o início das atividades e é indispensável continuar planejando para conseguir direcionar o empreendimento da melhor maneira possível.

Já para a Entrevistada 05, o plano de negócios é uma ferramenta muito significativa para iniciar um empreendimento, principalmente por sua abrangência. Por exemplo, o empreendedor

pode buscar aperfeiçoamento em gestão financeira o que vai orientá-lo bem, no entanto, é preciso um planejamento amplo como o plano de negócios.

Para a Entrevistada 06, o plano de negócios é uma ferramenta de planejamento essencial, no entanto, tem muitas seções que o empreendedor não utiliza porque tem dificuldade em fazer o planejamento. Por exemplo: quando o empresário não dispõe de um histórico com o negócio para colocar no plano, é muito difícil para ele fazer uma perspectiva de volume de vendas de uma informação que ele ainda não sabe.

O entrevistado 07 entende que o plano de negócios é essencial para iniciar um empreendimento, porque com a sua elaboração é possível otimizar as possibilidades de sucesso. Para o entrevistado, que atua como instrutor de empreendedorismo no SEBRAE, o plano de negócios é tão essencial que está dentro do manual de operações de pequenos empreendedores que possuem um conjunto de ferramentas para a gestão do negócio.

Todavia, para a Entrevistada 08, o plano de negócios é uma ferramenta que serve de apresentação para um investidor. Ela acredita que para iniciar um empreendimento é preciso ter estrutura, saber vender uma ideia, e que o plano de negócios é bom ter, mas não é primordial.

Já para o Entrevistado 09, o plano de negócios é essencial ao iniciar um empreendimento, pois ajuda a desenvolver uma visão geral dele. No entanto, apenas o plano de negócios não é suficiente, o empreendedor precisa saber atender bem o cliente e correr atrás para obter sucesso.

A Entrevistada 10 já iniciou outros empreendimentos sem fazer um plano de negócios. Hoje, acredita que ele auxilia a dar direcionamento ao empreendimento, porque nele são definidos os objetivos do negócio, e se algo der errado isso ajudará a não perder o foco porque no plano de negócios já está definido aonde se quer chegar.

Na opinião da Entrevistada 11, o plano de negócios é muito importante e deve ser usado para iniciar um empreendimento, e também, ser seguido porque ajuda o empreendedor a manter o foco em meio as dificuldades.

Já para o Entrevistado 12, o plano de negócios é bastante significativo ao iniciar um empreendimento porque ajuda o empreendedor a entender as dificuldades e não desistir. Para o empresário, iniciar um empreendimento sem fazê-lo não seria possível pois teria que contar com a sorte.

O plano de negócios é visto pela maioria dos entrevistados como uma ferramenta de planejamento, a maior parte acredita ser de fundamental elaboração para iniciar um empreendimento com exceção dos entrevistados 04 e 08. É importante lembrar que sua utilização pode ser difícil para os pequenos empreendedores que estão iniciando, como é o caso do MEI citado pela Entrevistada 03, e também, pela dificuldade que as pessoas possuem em planejar, principalmente em situações desconhecidas como mencionado pela Entrevistada 06.

Sobre a ideia de negócio ao iniciar a disciplina WPN

Para participar da disciplina WPN, é requerido que o empreendedor possua uma ideia de negócio ou um empreendimento para o qual pretende desenvolver o plano de negócios. Durante as aulas, o empreendedor tem acesso a diversas informações e contribuições que podem impactar na sua ideia de negócio. Sobre esse aspecto, procurou-se entender se a ideia de negócio se manteve após participar das aulas. Um pequeno resumo pode ser consultado no Quadro 27.

Quadro 27 — Sobre manter a ideia de negócio após participar da disciplina WPN

Código	Sobre manter a ideia de negócio após participar da disciplina WPN
E01	Sim.
E02	Sim, com algumas melhorias.
E03	Sim.
E04	Sim, no entanto mudou a forma de se comunicar.
E05	Sim.
E06	Sim, entretanto alterou a apresentação do produto.
E07	Sim, inclusive com novos direcionamentos.
E08	Sim, na época se manteve, hoje pensa em atuar com outro público.
E09	Sim.
E10	Sim.
E11	Sim, ela foi direcionada ao perfil dos clientes.
E12	Sim, recebeu diversas contribuições.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Todos os entrevistados relataram que sua ideia de negócio se manteve. O Entrevistado 02 recebeu algumas sugestões de melhoria, que inclusive foram discutidas durante as aulas, ele gostou a ponto de implantar em seu empreendimento. Do mesmo modo, o Entrevistado 04 já tinha o produto desenvolvido mais entendeu que a forma de comunicação precisava mudar, principalmente para melhorar a adesão e aceitação no mercado, para tanto, o empreendedor está em busca de uma pessoa que possa o ajudar nessa parte.

A Entrevistada 06 não mudou a sua ideia, porém recebeu boas sugestões para a apresentação do produto, como outras opções de embalagem e outras linhas de qualidade. No mesmo sentido, o Entrevistado 07 manteve a sua ideia de negócio, no entanto, com novos direcionamentos e sugestões de outras oportunidades de mercado.

Já a Entrevistada 08 manteve a sua ideia de negócios durante a disciplina, porém, na atualidade, pensa em trabalhar com outros públicos. No início, pretendia atuar apenas em um segmento específico de clientes, hoje pretende ampliar os serviços oferecidos para o mundo corporativo.

A Entrevistada 11 manteve a ideia, entretanto após entender melhor o perfil dos seus clientes, conseguiu adequar os seus produtos de acordo com a necessidade deles. A partir das sugestões em sala de aula, direcionou o seu empreendimento e definiu o que poderia oferecer de acordo com a sua estrutura. Já o seu sócio, o Entrevistado 12 afirma que receberam diversas contribuições que os ajudaram a melhorar a ideia de negócio.

Com exceção da Entrevistada 08 que manteve sua ideia de negócio durante a participação na disciplina WPN e alterou-a posteriormente quando conseguiu visualizar novas oportunidades, os outros entrevistados relataram contribuições e sugestões que colaboraram para desenvolver outras oportunidades e também direcionar melhor os seus produtos e serviços. Contudo, é importante destacar que a participação nas aulas contribuiu para que o Entrevistado 03 visualizasse a necessidade de mudar a forma de comunicação do seu produto e dessa forma melhorar a adesão e aceitação no mercado.

Temáticas vivenciadas na disciplina WPN

No decorrer das aulas, os empreendedores podem aprender o conteúdo teórico relacionado a cada seção do plano de negócios e, a partir desse conhecimento desenvolver as atividades propostas para a elaboração do plano de negócios. Um aspecto importante é entender

quais dessas temáticas o empreendedor utilizou na prática, assim como quais considera mais importantes. O Quadro 28 apresenta as temáticas que cada empreendedor utilizou na prática.

Quadro 28 — Temáticas utilizadas na prática empreendedora

Código	Temáticas utilizadas na prática empreendedora
E01	Plano de marketing e plano financeiro.
E02	Plano de marketing e plano financeiro.
E03	Plano de marketing.
E04	Plano financeiro.
E05	Plano financeiro.
E06	Modelo de negócios e plano financeiro.
E07	Plano de marketing e plano financeiro.
E08	Modelo de negócios, plano de marketing e plano financeiro.
E09	Modelo de negócios e análise de mercado.
E10	Plano financeiro.
E11	Modelo de negócios e plano de marketing.
E12	Modelo de negócios e análise de mercado.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O Entrevistado 01 utilizou na prática os conteúdos relacionados à precificação das aulas do plano de marketing e o controle de entradas e saídas do plano financeiro, esses foram fundamentais para o empreendedor equilibrar as contas do empreendimento, e por esse motivo considera-os mais importante. Entretanto, além de ter esse controle financeiro e entender como definir o valor do seu serviço é preciso atender bem o cliente, com preço justo e honestidade.

O Entrevistado 02 utilizou várias temáticas da disciplina WPN, mas considera mais importante o plano financeiro e o plano de marketing. Ter um bom planejamento financeiro é fundamental para a empresa, porém é preciso desenvolver a questão da divulgação para atrair clientes. Com o equilíbrio entre o controle financeiro e o plano de marketing é possível fazer investimentos e obter o retorno esperado.

A Entrevistada 03 utilizou a plano de marketing, criou metas para aumentar o número de clientes e promoções de indicação para atingi-las. Tão importante quanto desenvolver o

plano de marketing é investir na qualidade do produto, o que está diretamente relacionado à satisfação do cliente, além disso, o investimento em diversificação também é importante para aumentar as vendas.

O Entrevistado 04 utiliza o planejamento constantemente, pois segundo ele, é fundamental para a sustentabilidade do negócio, principalmente aspectos relacionados ao plano financeiro. Para ele, acompanhar os recursos financeiros e entender o quanto de capital de giro é necessário para a sustentabilidade do empreendimento, auxilia na definição da quantidade do produto que é possível manter no mercado. No mesmo sentido, a Entrevistada 05 utilizou o plano financeiro e considera-o muito importante porque são necessárias essas informações para entender se é possível prosseguir com o empreendimento.

A Entrevistada 06 utilizou o *canvas* e o plano financeiro durante as aulas. Apesar de não seguir com o empreendimento até o momento, considera que entender os custos e quem são os clientes é importante para o empreendedor, principalmente questões como o segmento de clientes e o que você quer entregar para eles.

O Entrevistado 07 utilizou o plano financeiro e o plano de marketing, e considera-os como principais. Em relação ao marketing, desenvolveu estratégias para o uso das mídias digitais, e ao plano financeiro desenvolveu um planejamento financeiro e orçamentário de investimentos necessários para o projeto naquele momento.

A Entrevistada 08 não utilizou, entretanto considera importante entender o modelo de negócios, definir o preço e as formas de divulgação, além de ter um plano financeiro para decidir os investimentos necessários para iniciar.

O Entrevistado 09 procurou utilizar tudo, no entanto considera mais importante a análise de mercado e o modelo de negócios. No seu empreendimento utilizou o *canvas* para entender melhor o seu cliente e a análise dos pontos fracos e pontos fortes, principalmente porque concorre com empresas autorizadas que prestam o mesmo serviço.

A Entrevistada 10 buscou utilizar todas as temáticas e considera o planejamento financeiro como o mais essencial. Já a Entrevistada 11, utilizou na prática a questão da precificação presente no plano de marketing e o *canvas*, os quais considera como mais importantes. Por fim, o Entrevistado 12 utilizou várias temáticas e considera como significativo o *canvas*, a análise SWOT, e as cinco forças de Porter presente na análise de mercado.

Como pode ser observado, a maior parte dos entrevistados considera mais importante a temática que utilizou no seu empreendimento. Dentre as mais citadas, destaca-se o plano financeiro, seguido pelo plano de marketing, depois o modelo de negócios e com menor evidência, a análise de mercado.

A respeito das dificuldades com o empreendimento

Os empreendedores que participaram da disciplina WPN tinham uma ideia de negócio ou já atuavam como empreendedor. Como exposto anteriormente, a maioria iniciou um empreendimento ou seguiu com o negócio já existente quando cursou a disciplina. Dentro desse contexto, é importante entender se eles tiveram ou estão tendo alguma dificuldade em empreender. No Quadro 29 apresentaram-se as principais dificuldades de cada entrevistado.

Quadro 29 — Dificuldades com o empreendimento

Código	Dificuldades com o empreendimento
E01	Atendimento ao cliente, gerenciar as demandas e atribuição aos colaboradores.
E02	Falta de recursos financeiros para investir em estrutura e contratar mão de obra.
E03	Aumentar a demanda de clientes.
E04	Fazer parcerias e encontrar um sócio.
E05	Aumentar o número de clientes.
E06	Não se aplica.
E07	Investimento financeiro.
E08	Segmentar melhor o público e encontrar um sócio.
E09	Fazer a distinção entre o patrimônio pessoal e do empreendimento.
E10	Falta de capital inicial para investimento.
E11	Melhorar a divulgação.
E12	A necessidade de investir capital durante os primeiros meses.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O Entrevistado 01 comenta a respeito das dificuldades diárias inerentes ao seu negócio, relacionadas com o atendimento ao cliente. Contudo, a maior dificuldade é a gestão dos

serviços, a rotina envolve centralizar serviços específicos e distribuir as tarefas. Entretanto, o empreendedor acredita que está aprendendo com tudo e não considera essas dificuldades do dia a dia como um problema.

Já o Entrevistado 02 encerrou as atividades devido às dificuldades financeiras. Para o entrevistado o empreendimento precisava de investimento em estrutura o que ele não tinha. Outro aspecto apresentado está relacionado à ausência de gestão, como não tinha recursos para contratar mão de obra, ele se dedicava mais ao operacional do que à gestão da empresa.

No mesmo sentido, a Entrevistada 03 relata dificuldade em sair do operacional para administrar a empresa, mesmo com o aumento da demanda não é suficiente para investir em mão de obra e isso sobrecarrega a empresária. No momento, é preciso aumentar mais a demanda de clientes para que seja possível contratar um colaborador.

Por outro lado, o Entrevistado 04 possui dificuldades relacionadas a formar parcerias ou encontrar um sócio que possa atuar na área de comunicação para que consiga colocar o seu produto no mercado. No momento é preciso investir melhor nas mídias digitais.

A Entrevistada 05 possui dificuldades para aumentar o número de clientes, para a empreendedora, a alta concorrência no seu segmento dificulta o seu crescimento. Ela acredita que precisa investir em marketing e aumentar o seu *networking*. Já a Entrevistada 06 não teve dificuldades, uma vez que não seguiu as atividades por motivos que não estavam diretamente relacionados com o empreendimento.

Já o Entrevistado 07 relata dificuldades relacionadas ao investimento financeiro. Atualmente, o projeto está em fase de desenvolvimento do equipamento necessário para implantar o produto no mercado, e a velocidade que isso acontece é proporcional à capacidade de investimento dos sócios.

A Entrevistada 08 comenta que hoje a sua dificuldade está relacionada a segmentar melhor o seu público e a encontrar um sócio para que possa estruturar melhor a sua ideia de negócio e assim entrar no mercado.

Sobre outro aspecto, o Entrevistado 09 não vê dificuldades em seu empreendimento, entretanto na parte relacionada ao controle financeiro ainda está se organizando para fazer a separação do caixa da empresa e das finanças pessoais.

A Entrevistada 10 comenta que as dificuldades sempre existem e o plano de negócios ajuda a superá-las, no entanto a maior dificuldade é devido à falta de capital para investir em suas atividades, pois devido a problemas no passado, hoje trabalha apenas com valores à vista.

Já a Entrevistada 11 não vê dificuldade no negócio, mas acredita que precisa investir em marketing e melhorar a sua divulgação. Contudo, procurou o SEBRAE para ter auxílio nessa parte. E o seu sócio, o Entrevistado 12, complementa que iniciou as atividades sem todo o capital necessário para investimento, e que desde os primeiros meses tem adicionado capital advindo de suas atividades em outro trabalho.

Apesar de algumas dificuldades encontradas no decorrer das atividades, a maior parte dos entrevistados demonstra satisfação com o empreendimento e apenas o Entrevistado 02 encerrou as atividades. Há casos relacionados às dificuldades do dia a dia como citado pelos entrevistados 01 e 09. Cabe ressaltar que a maior parte relata dificuldades relacionadas ao capital inicial ou capital para investimento em estrutura e na atividade principal da empresa, apesar disso, as empresas continuam no mercado, com exceção do Entrevistado 02 que encerrou as atividades após um ano. Outro aspecto importante está relacionado ao investimento em marketing, principalmente quanto a divulgação e ao aumento do número de clientes, como mencionado pelas entrevistadas 03, 05 e 11.

Sugestões para a disciplina WPN

Uma forma eficiente de obter informações é perguntar à pessoa envolvida sua opinião. Sugestões auxiliam a entender os resultados de uma atividade do ponto de vista do usuário e também, a visualizar o que pode ser melhorado. No que concerne a disciplina WPN, questionou-se aos empreendedores que participaram da pesquisa alguma sugestão para a sua melhoria.

O Entrevistado 01 acredita que não há sugestões e ressalta que o conteúdo proposto é excelente, e complementa dizendo: “eu acho que fica muito bem explicado para quem realmente quer empreender, quem está focado naquilo que quer”.

O Entrevistado 02 também não, e explica que a disciplina WPN é dinâmica devido à interação entre docentes, alunos do mestrado e empresários. Para o empreendedor “quem é empresário gosta dessa pegada, gosta de entender mais a sua empresa, eu lembro tanto dos

alunos como dos empresários, tinha gente com várias características, vários estilos de empresas diferentes, e o pessoal discutia muito na sala, era muito gostoso”.

A Entrevistada 03 comenta que faz tempo que participou da disciplina WPN e que não tem sugestão, apenas ressalta que: “eu me lembro de ter saído com a mente muito aberta”.

O Entrevistado 04 acredita que o conteúdo apresentado foi muito importante e que a interação da turma também, e complementa dizendo que seria interessante se houvesse mais espaço para essa interação: “eu acho que o conteúdo passado é extremamente importante mas se puder ter mais tempo para as pessoas interagirem”, e exemplifica dizendo: “teria que ser bem livre para que as pessoas pudessem interagir mais o negócio juntas e acho que seria interessante ter outras edições, as pessoas poderem se reunir depois de seis meses, um ano”. Ao final, o entrevistado também ressalta a importância de utilizar exemplos compatíveis com a realidade política, social e econômica do Brasil, uma vez que exemplos de sucesso de outros países, na maior parte, não se aplicam à realidade do nosso país.

Já para a Entrevistada 05, o curso foi muito bom, entretanto sentiu falta de exercícios e atividades práticas: “talvez mais exercícios práticos, eu senti que ficou muito na teoria, foi muito bom, eu não sei, talvez alguma atividade mais prática” e complementa dizendo que tais atividades a ajudariam.

A Entrevistada 06 sugere o uso de outras ferramentas, conhecidas como ferramentas ágeis, pois são as que ela já utiliza nos projetos de inovação no SEBRAE e que ajudam o empresário a desenvolver melhor a sua ideia de negócio, “como, por exemplo, o *canvas* da proposta de valor, é como se fosse uma fase antes do *canvas*, entendeu? Explorar mais a questão das dores, dos ganhos, daquilo que eu quero entregar para o meu cliente”.

Para o Entrevistado 07, é importante que a disciplina continue com o que já está sendo feito porque ele achou bastante interessante e sugeriu: “trazer cases, casos externos, palestrantes externos, gente do mercado para falar sobre plano de negócios também, mostrar essa importância, aproveitar empreendedores que utilizaram o plano de negócios e que estão agora tendo mais êxito no mercado”. E inclusive comentou a possibilidade de incluir nas aulas os alunos que participaram das edições anteriores para contar como utilizaram na prática o que aprenderam na disciplina WPN.

A Entrevistada 08 sugere o uso de mais atividades voltadas ao desenvolvimento da ideia do negócio: “eu vejo que talvez ela poderia ter um pouco mais de ferramentas de

empreendedorismo, como encontrar o seu negócio ideal, porque eu acho que ficou um pouco mais acadêmico”.

Para o Entrevistado 09, a disciplina WPN foi legal, inclusive porque na edição tinha dois professores e um complementava o conhecimento do outro, o conhecimento teórico alinhado a experiência profissional acrescentou muito para ele, e complementa dizendo que o aprendizado depende mais do aluno que precisa se questionar: “então a dúvida no caso é o aluno, depende mais do aluno do que a aula eu acho, o curso não tem muito o que acrescentar”.

A Entrevistada 10 não fez nenhuma sugestão, mas comentou que passou muito rápido: “ah eu gostaria de um pouco mais de tempo, foi tão rápido”.

Já a Entrevistada 11 comenta que foi muito bem atendida e que teve as suas necessidades supridas, não tem nenhuma sugestão, “eu acho que a gente teve [...] tanto apoio, tantas dicas sabe, os professores muito dinâmicos nos davam dicas de locais para a gente conhecer, de maneiras que a gente pode entender o negócio”.

O Entrevistado 12 comenta que algumas aulas são teóricas e ficam pesadas para quem não está no universo acadêmico, ele sugere que: “talvez nessas aulas exemplos com vídeos, [...] ou alguma coisa de exemplos mais práticos seriam mais interessantes” para ele foi apenas esse aspecto “porque teve alguns acho que uns dois sábados que a parte da teoria das cinco forças eu achei muito teórica [...] e às vezes a gente perde um pouco da atenção”.

A respeito da disciplina WPN é importante ressaltar que a maior parte demonstrou satisfação com as aulas, e complementam com elogios relacionados ao conteúdo, à atenção dos docentes, à interação da turma e ao atendimento das expectativas iniciais.

Sobre a experiência dos empreendedores

Ao final da entrevista, questionou-se aos empreendedores se possuíam algo relacionado à experiência deles que não foi perguntado e que eles gostariam de compartilhar. Os entrevistados 03, 05, 08, 09 e 10 comentaram não haver mais o que acrescentar. Já o entrevistado 01 falou sobre a experiência de empreender, que para ele, é fantástica, o dia a dia do seu negócio, a relação de compra e venda, os clientes e os fornecedores, para ele é tudo gratificante. Entretanto ressalta que não é fácil, são longas horas de trabalho e as obrigações são gigantescas.

O Entrevistado 02 comentou que para as pequenas empresas do seu bairro, onde atua como consultor, utiliza como base o conteúdo aprendido na disciplina WPN.

O Entrevistado 04 salienta sobre a dificuldade em manter um CNPJ em nosso país, tanto nos aspectos relacionados ao custo, como às obrigações tributárias. O entrevistado complementa explicando a dificuldade em adquirir empréstimos para o pequeno empresário no início das suas atividades, ele relata que existem muitas opções no mercado, mas elas não se aplicam à maioria dos pequenos empreendedores, por exemplo, aos empreendedores que participaram da disciplina WPN.

A Entrevistada 06 ressalta a importância dos cursos voltados aos empresários para trabalharem o comportamento empreendedor, não apenas as técnicas e ferramentas, mas também, as características, como o Empretec já faz.

O Entrevistado 07 enfatiza a necessidade de utilizar o plano de negócios para a perenidade das MPEs. Para o entrevistado, o plano de negócios é essencial, e explica que, atualmente, ministra cursos para o SEBRAE onde aplica mais de vinte e cinco ferramentas e lógicas de pensamento voltadas à gestão do negócio, e que entende que sem o plano de negócios essas ferramentas ficam muito fracas, pois apenas auxiliam em um aspecto específico, diferente do plano de negócios que é uma ferramenta ampla e mais completa.

A Entrevistada 11 apenas comenta sua felicidade por ter participado da disciplina WPN, uma vez que foi até o SEBRAE em busca de um apoio e no curso teve muito mais do que esperava. Por último, o entrevistado 12 diz que para empreender é preciso persistência e planejamento, e que o empreendedor não deve desistir na primeira dificuldade.

As experiências de vida e a atividade desenvolvida em cada empreendimento demonstram a diversidade do conteúdo apresentado. Entender como esses empresários atuam em seus empreendimentos, e como a educação empreendedora impactou e contribuiu para esses negócios é fundamental para que, cada vez mais, o ensino de empreendedorismo esteja presente, não só na vida de quem pretende ter um negócio, mas para toda a população.

4.4 Discussão

Após a apresentação da disciplina WPN e dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo, faz-se necessário discutir os achados da pesquisa e a relação presente com a teoria

apresentada no capítulo de fundamentos teóricos. Esta seção se mostrou necessária para discutir os objetivos delineados no capítulo introdutório.

Com a pesquisa documental, foi possível atender o primeiro OS do estudo e, percebeu-se que o modelo de plano de negócio utilizado pelos docentes da disciplina em questão é semelhante ao apresentado por Baron e Shane (2007), cuja composição foi detalhada no Quadro 10, no capítulo onde apresentou-se os fundamentos teóricos, embora a ordem e os nomes sejam diferentes, os objetivos são os mesmos. O plano de negócios é uma ferramenta que pode ser adaptada de acordo com as necessidades de cada empreendimento e a finalidade pretendida. Nesse estudo, a maior parte dos empreendedores o desenvolveu de acordo com o modelo apresentado.

Constatou-se que a maioria dos planos de negócios desenvolvidos pelos empreendedores ao participar da disciplina WPN foram para novos empreendimentos, sendo menos da metade para empreendimentos já existentes e a maioria de Jundiaí e região, o que era esperado, visto ser uma disciplina voltada ao desenvolvimento da localidade na qual está inserida a Instituição de Ensino em questão. Além disso, observou-se que a maior parte entregou o plano completo, e dentre os incompletos a seção relacionada ao sumário executivo destacou-se pela ausência de elaboração, nove não fizeram. Vale ressaltar, que essa seção é a última etapa a ser feita do plano de negócios. Em seguida, o planejamento financeiro incompleto em oito projetos, também se destacou pela ausência de elaboração. A dificuldade em fazê-lo pode estar relacionada a dificuldade do empreendedor em projetar valores futuros, uma vez que na maior parte dos casos, o empreendimento ainda não existia. Essa dificuldade foi destacada por Borges, Hashimoto e Limongi (2013), para os autores, as empresas nascentes a possuem ao fazer o planejamento porque não dispõem das informações necessárias já estruturadas, como ocorre geralmente com as empresas já estabelecidas.

Para atender os demais OS, utilizou-se os dados obtidos por meio da entrevista com os empreendedores. Para facilitar o entendimento, o Quadro 30 apresenta uma síntese das opiniões dos empreendedores a respeito dos principais aspectos analisados nas entrevistas.

Quadro 30 — Síntese das opiniões dos empreendedores

Temática analisada	Síntese
Carreira profissional e experiência empreendedora	Na maior parte dos casos não possuíam experiência como empreendedores.
Os motivos para empreender	Dentre os principais motivos, destacou-se a oportunidade de negócio, aliado a experiência no segmento e ao retorno financeiro que pode ser obtido.
Os motivos para cursar a disciplina WPN	Para aprender a administrar, desenvolver e validar uma ideia de negócio.
O que é preciso para empreender	É quase um consenso a necessidade de conhecimentos relacionados à administração e gestão de negócio.
Expectativas ao iniciar a disciplina WPN	O desenvolvimento do plano de negócios e adquirir conhecimentos para iniciar um empreendimento.
Sobre a participação na disciplina WPN	Todos avaliaram bem a participação e destacaram esforços em extrair informações e desenvolver as atividades propostas.
Contribuição da disciplina WPN para o conhecimento empreendedor	A participação contribuiu para o desenvolvimento do empreendedor, principalmente pela interação entre os participantes.
Sobre a atividade empreendedora após o término da disciplina WPN	A maior parte iniciou o negócio durante ou após participar das aulas e, os que já tinham iniciado antes, seguiram com o empreendimento.
Fatores para iniciar o empreendimento	A maior parte demonstrou confiança no negócio e atribuiu-a ao plano de negócios desenvolvido, ou a alguma seção presente no plano de negócios.
Utilização do plano de negócios desenvolvido na disciplina WPN	A maioria utiliza como um manual para o negócio, para consultar os objetivos da empresa e planejar as atividades operacionais.
Opinião dos empreendedores sobre o plano de negócios	A maior parte considera fundamental ao iniciar um empreendimento.
Sobre a ideia de negócio ao iniciar a disciplina WPN	As ideias se mantiveram, porém, com melhorias adquiridas pelo conhecimento teórico e sugestões de todos.
Temáticas vivenciadas na disciplina WPN	A maior parte aponta o plano financeiro e considera como mais importante.
A respeito das dificuldades com o empreendimento	A maior parte relata dificuldades relacionadas ao investimento financeiro e a captação de clientes.
Sugestões para a disciplina WPN	Demonstrou-se satisfação com as aulas, e a maior parte não apresentou sugestões, apenas elogios.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A primeira temática analisada demonstrou que a maior parte dos empreendedores não possuíam experiência com negócios anteriores, a carreira profissional geralmente estava associada como colaborador em outras empresas. Esse aspecto demonstra a importância da busca pela educação empreendedora, uma vez que na maior parte das situações o empreendedor não possui a experiência e o conhecimento necessário para iniciar uma atividade, e, a ausência de preparo pode impactar no sucesso do empreendimento. Essa constatação vem ao encontro das finalidades da educação empreendedora citados por Silva e Pena (2017), tais finalidades estão relacionadas ao preparo dos empreendedores com a aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e competências que irão auxiliá-los a iniciar um empreendimento e conduzi-lo da melhor maneira frente aos desafios que irão encontrar.

Identificou-se que a maior parte dos entrevistados decidiram empreender por oportunidade, alguns por visualizar uma oportunidade de negócio e outros por aproveitar o conhecimento técnico adquirido em sua carreira profissional para ter um negócio próprio e, conseqüentemente, maior retorno financeiro. Essa constatação faz sentido uma vez que a pesquisa realizada pelo GEM (2018) vem apresentando um percentual crescente da atividade empreendedora por oportunidade no Brasil, e também, corrobora com os achados da pesquisa de Couto *et al.* (2017) que observaram a identificação de uma oportunidade como principal motivo para a abertura de uma MPE.

Para iniciar um empreendimento é preciso conhecimento, não apenas relacionado à atividade principal do negócio, mas também, a respeito de como gerenciar todas as etapas necessárias, que vão desde o planejamento das atividades pré-operacionais até o dia a dia da empresa. Os motivos que levaram os empreendedores a procurarem ajuda, nesse estudo, estavam relacionados ao primeiro contato com o empreendedorismo, à necessidade de desenvolver melhor e testar a viabilidade de uma ideia de negócio, e em adquirir conhecimentos necessários para criar negócios duradouros. Esses motivos estão alinhados aos objetivos dois e três da educação empreendedora proposto pela *European Commission Enterprise and Industry Directorate-General* e citado por Rocha e Freitas (2014). Tais objetivos são relacionados ao desenvolvimento das habilidades empreendedoras para identificar e explorar oportunidades, e ao treinamento para administrar uma empresa.

Assim sendo, existe um consenso entre os empreendedores estudados sobre a necessidade do conhecimento administrativo para iniciar um negócio duradouro. Entretanto, o conhecimento técnico na atividade principal da empresa, e aspectos relacionados à persistência,

disponibilidade em correr riscos, comportamento nato, perfil e a características empreendedoras também se revelaram essenciais. Tais conhecimentos, habilidades e competências já apontados por Silva e Pena (2017), como a finalidade da educação empreendedora, contribuíram com as abordagens geralmente usadas no ensino de empreendedorismo demonstradas pelos autores Neck e Grenne (2011), como o ensino por meio do desenvolvimento das características empreendedoras e por intermédio do processo empreendedor para adquirir o conhecimento administrativo necessário.

Verificou-se que as expectativas dos empreendedores em relação à educação empreendedora, arrolada nesse estudo a disciplina WPN, estavam direcionadas ao desenvolvimento do plano de negócios, ao aprendizado necessário para iniciar um empreendimento e em ampliar a rede de relacionamentos. Essas expectativas foram apresentadas por Ferreira, Ramos e Gimenez (2006) ao considerarem o ensino de empreendedorismo em quatro eixos, sendo um deles relacionado à simulação de atividades empreendedoras, dentre elas o plano de negócios e o incentivo à rede de relacionamentos por meio do contato com executivos, empresários e visita a empresas.

O conhecimento é adquirido a partir do aprendizado, e esse depende do interesse e participação do aluno. Os empreendedores que cursaram a disciplina WPN se consideraram participativos nas aulas e a maior parte buscou extrair informações e realizar as atividades propostas. Essa constatação demonstra que, além das expectativas em aprender sobre o plano de negócios e sobre como iniciar um empreendimento, esses empreendedores se empenharam de fato para adquirir o conhecimento desejado, o que corrobora com Kolb, A. e Kolb, B. (2005) quando afirmaram que o aprendizado ocorre a partir das escolhas do indivíduo, assim como o aprendizado é responsabilidade do aluno, uma vez que depende do seu interesse e da forma como explora o ambiente, conforme citado por Brunório (2018).

A educação empreendedora contribui na formação de conhecimentos específicos a respeito do empreendedorismo. Nesse estudo, foi possível verificar o desenvolvimento de conhecimentos relacionados à visão empreendedora, objetivos do empreendimento, planejamento financeiro, planejamento em marketing e ao modelo de negócios. Essa contribuição é possível principalmente pela possibilidade de desenvolver uma ideia de negócio em grupo, em que a troca de informações e experiências com pessoas que estão passando por situações semelhantes proporciona, além de conhecimento, motivação e engajamento. Então, pode-se entender que o trabalho em grupo e o incentivo à rede de relacionamentos contribuem

para o aprendizado em empreendedorismo. Dessa forma, reflete a opinião dos autores Vieira *et al.* (2013) em afirmarem que os trabalhos teóricos em grupo são uma das práticas mais utilizadas no ensino de empreendedorismo, e também, por estar dentro dos quatro eixos para o ensino de empreendedorismo apresentado por Ferreira, Ramos e Gimenez (2006).

Aponta-se um aspecto interessante relacionado à confiança desenvolvida pelos empreendedores após participar da disciplina WPN, a maior parte seguiu com o empreendimento e relacionou-a ao entendimento do seu modelo de negócio e à viabilidade após a elaboração do plano de negócios. O que corrobora com a teoria apresentada por Santos e Silva (2012) e Dornelas (2016) a respeito da utilização do plano de negócios como ferramenta para avaliar e testar a viabilidade de uma ideia de negócio.

Considerou-se o plano de negócios como uma ferramenta fundamental para iniciar um empreendimento, os empreendedores o associaram a alguma etapa do plano de negócios ou ao próprio, como um dos fatores que contribuem para iniciar ou não um empreendimento. Os achados corroboram com os autores Hopp e Greene (2018) ao associarem a elaboração do plano de negócios no início de um novo empreendimento com maiores chances de sucesso e Wei *et al.* (2018) ao afirmarem que o planejamento por meio do plano de negócios contribui na redução da perda causada pelo aprendizado por tentativa e erro.

No que se refere à utilização do plano de negócios, a maior parte utilizou ou ainda utiliza o plano de negócios desenvolvido durante a disciplina WPN. Dentre as formas de utilização, encontrou-se: (1) o uso como um referencial a ser seguido durante as atividades do empreendimento (ANANTADJAYA, 2007; SIQUEIRA; SILVA, 2012); (2) como um instrumento para avaliar a viabilidade e projetar resultados futuros (SANTOS; SILVA, 2012); (3) para atingir os resultados e alcançar as metas propostas (BARON; SHANE, 2007); (4) para auxiliar a entender o empreendimento por meio de uma visão geral e do futuro (ANANTADJAYA, 2007); (5) como ferramenta para captar recursos e apoio às necessidades de crescimento (ANANTADJAYA, 2007); e (6) na gestão, tomada de decisão e planejamento (SANTOS; SILVA, 2012).

A opinião dos empreendedores sobre o plano de negócios repete as temáticas já analisadas, em que a maior parte associou o plano de negócios como fundamental para iniciar um empreendimento (HOPP; GRENNE, 2018), principalmente nos aspectos relacionados ao planejamento (SANTOS; SILVA, 2012), visão geral do empreendimento (ANANTADJAYA, 2007) e para definir os objetivos (SEBRAE, 2019a).

Quando iniciaram a disciplina WPN, os empreendedores possuíam uma ideia de negócio que pretendiam desenvolver. A ideia se manteve, mas adquiriu diversas melhorias relacionadas ao conhecimento teórico apresentado durante as aulas e às sugestões dos colegas durante a interação entre os participantes. Nesse aspecto, a contribuição da educação empreendedora para os participantes ocorreu por intermédio da teoria e também da prática, como citado por Henrique e Cunha (2008) ao analisarem as práticas que geralmente são utilizadas para o ensino de empreendedorismo. Desse modo, entende-se que as abordagens de aprendizagem ativa e passiva apresentadas por Silva e Pena (2017), devem ser utilizadas em conjunto e não de forma isolada.

Durante a disciplina WPN, os empreendedores tiveram a oportunidade de vivenciar diversas temáticas, cada uma relacionada a uma seção do plano de negócios. O planejamento financeiro foi mencionado como uma das temáticas utilizadas na prática e que a maior parte considera como mais importante, o que contribui com a opinião dos autores Baron e Shane (2007) ao afirmarem que todas as seções do plano de negócios possuem a sua importância, entretanto, o planejamento financeiro é a seção que precisa de uma atenção especial. Cabe ressaltar, que durante a análise documental do plano de negócios, a seção relacionada ao plano financeiro destacou-se entre as seções que deixaram de ser desenvolvidas, oito entre trinta e quatro projetos não a desenvolveram. Entretanto, considera-se que os vinte e seis projetos que desenvolveram essa seção correspondem a opinião da maioria que a considera como mais importante.

Outro aspecto analisado refere-se às dificuldades encontradas por esses empresários para iniciar ou para seguir com o empreendimento, essas, na maior parte, estão relacionadas à necessidade de recursos financeiros e à captação de clientes. Essas dificuldades, também foram apontadas por Ferreira *et al.* (2012) ao analisarem a mortalidade precoce das MPEs, os autores apontaram que a dificuldade com clientes, tanto para conquistar como para manter, um dos fatores mais associados à mortalidade dessas empresas.

Com relação ao quarto OS da pesquisa, a maior parte não apresentou sugestões e seis relataram sugestões de melhoria, demonstrado no Quadro 31, porém não houve convergência nas sugestões. Todos explanaram satisfação com a disciplina WPN e fizeram elogios relacionados aos docentes, ao conteúdo apresentado e ao auxílio recebido durante as aulas.

Quadro 31 — Sugestões de melhoria para a disciplina WPN

Sugestão	Teoria
Aumentar os momentos de interação entre os empreendedores, docentes e alunos do mestrado.	Contribui no incentivo a rede de relacionamentos, um eixo do ensino de empreendedorismo (FERREIRA; RAMOS; GIMENEZ, 2006).
Aumentar os exercícios e as atividades práticas.	No ensino de empreendedorismo, existe uma preferência em atividades que envolvem a ação do aluno (HENRIQUE; CUNHA, 2008).
Reduzir as aulas teóricas e aumentar os exemplos práticos, como vídeos.	Utilizar métodos ativos de ensino para transmitir conhecimentos teóricos (SILVA; PENA, 2017).
Utilizar outras ferramentas para o desenvolvimento do negócio.	Ferramentas como o BMG, proposto nas aulas de ensino de empreendedorismo (KRAKAUER <i>et al.</i> , 2015).
Trazer mais exemplos compatíveis com a realidade local.	Existe a necessidade de mostrar ao discente o mundo real (GOMES; SILVA, 2018).
Convidar mais palestrantes externos e empreendedores que já cursaram a disciplina WPN para explicar como utilizou o plano de negócios.	Estudos voltados a empresas locais e palestra com empreendedores (GOMES; SILVA, 2018)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo buscou-se entender como a educação empreendedora, por meio da elaboração do plano de negócios, pode contribuir para os empreendedores que participaram da disciplina WPN. Para tanto, foi utilizado um estudo de caso único que buscou apresentar o máximo de informações possível para facilitar o entendimento e generalização por parte do leitor (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014). A disciplina ocorre em formato de *workshop*, onde o objetivo principal é a elaboração de um plano de negócios. Os resultados obtidos apontam que existe uma contribuição da educação empreendedora, uma vez que, quase todos os empreendedores que iniciaram o empreendimento ou seguiram com um negócio já existente, permanecem em suas atividades até o momento desta pesquisa. Dessa forma, considerou-se que o objetivo principal da pesquisa foi atendido.

A princípio, a análise do plano de negócios desenvolvido demonstrou que, em geral, esses empreendedores conseguem desenvolver o plano de negócios completamente. Dentre os documentos analisados, percebeu-se que se destacam os projetos atrelados a novos empreendimentos, ou seja, foram desenvolvidos antes de iniciar um novo negócio. Considerou-se, oito seções principais de um plano de negócios para verificar a completude desses projetos, a saber: (1) sumário executivo; (2) descrição da empresa; (3) descrição de produtos e serviços; (4) análise estratégica; (5) análise de mercado; (6) plano de marketing; (7) operação e estrutura; e (8) plano financeiro. É importante ressaltar que entre as seções que não foram desenvolvidas, destacou-se o planejamento financeiro, uma etapa fundamental não apenas para iniciar um empreendimento, mas durante todo o ciclo de vida do estabelecimento, aqui satisfazendo o primeiro OS da pesquisa.

Um aspecto relevante do estudo, consiste na opinião dos empreendedores sobre o plano de negócio para iniciar uma empresa. Sobre essa temática, identificou-se que a maior parte considera fundamental a elaboração de um plano de negócios ao iniciar um empreendimento, e também, para utilizar no dia a dia da empresa. Aos empreendedores, o plano de negócios auxilia no desenvolvimento da ideia do negócio e contribui para o planejamento dos objetivos do empreendimento, desse modo, considera-se atendido o segundo OS proposto.

A educação empreendedora, a partir da elaboração do plano de negócios, contribuiu não apenas para que esses empreendedores pudessem ingressar ou se manter no mercado, mas também, para que aprendessem a planejar em diversos setores. Dentre eles, destacou-se o

planejamento financeiro. Para os empreendedores, essa etapa do plano de negócio é considerada como mais importante e, também, a seção que mais utilizaram na prática, atingindo o terceiro OS da pesquisa.

Em relação à disciplina WPN, é possível entender que os empreendedores se sentem satisfeitos com o curso, todos demonstram aspectos positivos relacionados à forma como ocorrem as aulas, ao conteúdo e aos docentes. As sugestões apresentadas na discussão, atendendo ao quarto OS, estão relacionadas às práticas já realizadas e que, de acordo com os empreendedores que participaram do estudo, poderiam ocorrer com maior frequência.

Contudo, entende-se que a educação empreendedora contribui para quem desenvolve ou pretende desenvolver uma atividade empreendedora, principalmente quando não existe conhecimento ou experiência anterior com o empreendedorismo. Considera-se que essa educação, por meio da elaboração do plano de negócios, contribui para aprendizagem do empreendedorismo e auxilia o empreendedor a iniciar ou seguir com um negócio já existente.

Com relação ao plano de negócios, julgou-se que é uma ferramenta fundamental para o planejamento de um novo empreendimento, e também para o planejamento de um negócio já existente. Elaborar um plano de negócios possibilita ao empreendedor fazer o planejamento em diversas áreas de sua empresa, visto que, é composto por diversas seções o que torna o documento amplo. Por isso, fazer o planejamento de um empreendimento sem seguir o plano de negócios pode não ser tão efetivo.

Dentre as limitações encontradas neste estudo, destacam-se: (1) foram entrevistados apenas os empreendedores que concluíram a disciplina WPN; e (2) a dificuldade em conseguir o contato dos empreendedores mais antigos impossibilitou que a pesquisadora convidasse todos para participar.

A partir dos resultados encontrados e das limitações apresentadas é possível apontar sugestões para pesquisas futuras: (1) pesquisar a opinião dos empreendedores que participaram de outros cursos que também utilizam o plano de negócios; (2) investigar a opinião dos alunos que cursaram a disciplina WPN a respeito da participação dos empreendedores; e (3) comparar outros estudos que analisaram a educação empreendedora com o desenvolvimento do plano de negócios.

REFERÊNCIAS

- ALEGRE, Inés; BERBEGAL-MIRABENT, Jasmina. Entrepreneurship and the influence of history: how much impact do country-specific historical factors have on entrepreneurship initiatives? *In: PERIS-ORTIZ, M.; MERIGÓ-LINDAHL, J. M. (ed.) **Entrepreneurship, Regional Development and Culture***. 1. ed. Springer International Publishing, 2015. p. 35–52.
- ALMEIDA, Kátia de; SOUZA NETO, Silvestre Prado de; NUNES, Alessandra Quintella; STTEFANELLO, Marinês. A influência do ensino do empreendedorismo no potencial empreendedor do aluno. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 2, p. 67–76, abr./jun. 2008.
- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ANANTADJAYA, Samuel P. D. Entrepreneurs vs. Business Plans: A Study of Practicality and Usefulness. **South East Asian Journal of Management**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 143–168, Oct. 2007. DOI: <https://doi.org/10.21002/seam.v1i2.1788>.
- ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; OLAVE, Maria Elena Leon. Aprendizagem empreendedora experiencial: estudo de múltiplos casos de pequenos empreendedores sergipanos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 2, p. 44–60, 2015.
- ARANTES, Rita de Cássia; FERREIRA, Ana Cristina; ANDRADE, Daniela Meirelles. Temáticas discutidas na disciplina de empreendedorismo nos cursos de administração: um panorama das instituições de ensino superior de Minas Gerais. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 12, n. 3, p. 44–64, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n3p4464>.
- ARATANGY, Victor Leão Ferreira. Dados secundários. *In: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (coord.). **Teoria e prática da pesquisa aplicada***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 74–89.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 25–38, 2014. DOI: <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>.
- BAKER, Ted; NELSON, Reed E. Making do with what's at hand: bricolage in two contexts. **Academy of Management**, [s. l.], n. 1, p. D1–D6, 2003. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792428>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. Tradução: All Tasks. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

BARROS, Aluízio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975–993, out./dez. 2008.

BARROS, Daniela; MIRANDA, Luisa; GOULÃO, Maria de Fátima; HENRIQUES, Susana; MORAIS, Carlos. Estilos de Coaprendizagem para uma coletividade aberta de pesquisa. *In*: OKADA, A. (ed.) **Open Educational Resources and Social Networks: Co-Learning and Professional Development**. London: Scholio Educational Research & Publishing, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8128?locale=en>. Acesso em: 7 ago. 2019.

BASTOS, Maria Clotilde Pires; FERREIRA, Daniela Vitor. **Metodologia científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BORGES, Cândido; HASHIMOTO, Marcos; LIMONGI, Ricardo. To plan or not to plan? An analysis of the impact of planning on the disbanding or growth of Brazilian start-ups. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 349–367, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.052521>.

BRUNÓRIO, Wellington dos Reis. **O papel das empresas juniores no ecossistema do ensino de empreendedorismo**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) — Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto — Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679–684, out./dez. 2006.

CARLAND, James W.; HOY, Frank; BOULTON, William R.; CARLAND, Jo Ann C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 354–359, apr. 1984.

COLOGNESE, Silvio Antonio; MÉLO, José Luiz Bica de. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 143–159, 1998.

COPE, Jason. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 29, issue 4, p. 373–397. July 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00090.x>.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179–197, mar./abr. 2011.

COUTO, Marcelo Henrique Gomes; CAMPOS, Patrícia Carvalho; CASTRO, Amanda Cristina de; OLIVA, Fábio Lotti. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas:

estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 11. n. 3, p. 39–53, 2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE SORDI, José Osvaldo. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.

DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos; MARTENS, Cristina Dai Prá. Competências e Aprendizagem empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial Proposição de um Modelo Conceitual. **Desenvolvimento em Questão**, [s. l.], ano. 14, n. 33, p. 172–202, jan./mar. 2016.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**. Curitiba, n. 24, p. 213–225, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.357>.

FERREIRA, Flavio Mangili; PINHEIRO, Camila Roberta Muniz Serra. Plano de Negócios Circular: instrumento de ensino de empreendedorismo e desenvolvimento do perfil empreendedor. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 4, p. 854–865, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2326-18>.

FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Estudo comparativo das práticas didático-pedagógicas do ensino de empreendedorismo em universidades brasileiras e norte-americanas. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 207–225, maio/ago. 2006.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi; OLIVA, Fábio Lotti; SANTOS, Silvio Aparecido dos; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e; LIMA, Afonso Carneiro. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811–823, out./dez. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011>.

FERREIRA, Manuel Portugal Vasconcelos; PINTO, Cláudia Frias; MIRANDA, Rui Mourato. Três décadas de pesquisa em Empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de Empreendedorismo. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, ed. 81, p. 406–436, maio/ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0342014.52536>.

FIALA, Nathalia. **As incubadoras como instrumento *effectual* de aprendizagem do empreendedorismo**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

FIALA, Nathalia; ANDREASSI, Tales. As incubadoras como ambientes de aprendizagem do empreendedorismo. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 759–783, dez. 2013. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2013.v14n4.51>.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5–28, abr./jun. 1999.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução: Magda Lopes. Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLORES, Danusa Cunha; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amelia. O ensino do empreendedorismo nos cursos de pós-graduação em Administração no Brasil. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 13, n. 2, p. 93–104, abr./jun. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2008v13n2p93-104>.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Coord. Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf). Acesso em: 17 de junho de 2019.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: 2018. Coord. Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2018. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>. Acesso em: 17 de setembro de 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; RAMOS, Ieda Cristina Alves; RIQUINHO, Deise Lisboa; SANTOS, Daniel Labernarde dos. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 65–88.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GILL, Rosalind. Análise de Discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis: Vozes; 2008. p. 244–270.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29, maio/jun. 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, Danilo Cortez; SILVA, Luciano Alexandre de Farias. Educação empreendedora no ensino profissional: desafios e experiências numa instituição de ensino. **HOLOS**, [s. l.], ano 34, v. 1, p. 118–139, 2018. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2018.5264>.

GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto. Análise de conteúdo, análise do discurso e análise de conversação: estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 275–300, 2016. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n2.323>.

GREENE, Francis J.; HOPP, Christian. When Should Entrepreneurs Write Their Business Plans? **Harvard Business Review**, [s. l.], may 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/05/when-should-entrepreneurs-write-their-business-plans>. Acesso em: 20 set. 2019.

GUIMARÃES, Liliane Oliveira. Empreendedorismo no currículo dos cursos de Administração: uma análise da organização didático-pedagógica. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, p. 78–95, 2002.

HASHIMOTO, Marcos; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; CARDOSO, Aline Michelle. Inovações nas técnicas pedagógicas para a formação de empreendedores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 17–38, out./dez. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i4.12584>.

HENRIQUE, Daniel Christian; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 9, n. 5, p. 112–136, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000500006>.

HOPP, Christian; GREENE, Francis J. In pursuit of time: business plan sequencing, duration and intraentrainment effects on new venture viability. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 55, n. 2, p. 320–351, mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12251>.

KATZ, Jerome A. The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 283–300, mar. 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00098-8).

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Tradução: Helena Mendes Rotundo. Revisão técnica: José Roberto Malufe. São Paulo: EPU, 1980.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. **Academy of Management Learning & Education**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 193–212, june 2005.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro. **Ensino de empreendedorismo: estudo exploratório sobre a aplicação da teoria experiencial**. 2014. Tese (Doutorado em Ciências) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; PORTO, Maria Cecilia Galante; OLIVEIRA, Claudio Soares de Moura e; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Ensino de empreendedorismo: utilização do *Business Model Generation*. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 07–23, jan./mar. 2015.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; SANTOS, Silvio Aparecido dos; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Teoria da aprendizagem experiencial no ensino de empreendedorismo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de**

Pequenas Empresas, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 101–127, jan./abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v6i1.353>.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Using experiential learning to teach entrepreneurship: a study with Brazilian undergraduate students, **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 31, n. 7, p. 986–999, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2016-0189>.

LANGE, Julian E.; MOLLOV, Aleksandar; PEARLMUTTER, Michael; SINGH, Sunil; BYGRAVE, William D. Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: A study of 116 new ventures. **Venture Capital**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 237–256, oct. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/13691060701414840>.

LEIVA, Juan Carlos; ALEGRE, Joaquin; MONGE, Ricardo. The Influence of Entrepreneurial Learning in New Firms' Performance: A Study in Costa Rica. **Innovar**, Bogotá, v. 24, Edición Especial, p. 129–140, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47563>.

MACHADO, Ana Cláudia Azevedo; LENZI, Fernando César; MANTHEY, Nilvane Boehm. O ensino do empreendedorismo em cursos de graduação: panorama das práticas dos cursos de ciências sociais aplicadas. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 574–590, out./dez. 2017. DOI: [http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v24n4\(Out/Dez\).p575-590](http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v24n4(Out/Dez).p575-590).

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Réplica — empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 892–899, nov./dez. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac201412441>.

MARIOTTO, Fabio Luiz; ZANNI, Pedro Pinto; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de. What is the use of a single-case study in management research? **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 54, n. 4, p. 358–369, jul./ago. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140402>.

MARTINS JUNIOR, José Paulo. A Pesquisa nas Ciências Humanas e Sociais. *In*: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (coord.). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 23–31.

NECK, Heidi M.; GREENE, Patricia G. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 49, n. 1, p. 55–70, 2011.

NODA, Daniela Cabez Santos Pereira. **Relação entre Intenções Empreendedoras e Estilos de Aprendizagem em universitários**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) — Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2017.

OLIVEIRA JUNIOR, Antonio Benedito de; GATTAZ, Cristiane Chaves; BERNARDES, Roberto Carlos; LIZUKA, Edson Sadao. Pesquisa em empreendedorismo (2000–2014) nas seis principais revistas brasileiras de administração: lacunas e direcionamentos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 610–630, out./dez. 2018.

OLIVEIRA, Deranor Gomes. A evolução conceitual da educação para o empreendedorismo como um campo científico. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 547–567, out./dez. 2016. DOI: [http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v23n4\(Out-Dez\).p547-567](http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v23n4(Out-Dez).p547-567).

OLIVEIRA, Diva Maria Tamaro de. Introdução à Pesquisa Qualitativa. In: PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca (coord.). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 100–108.

OLIVEIRA, Reginaldo Aparecido de. **A influência de políticas públicas e os seus reflexos sobre os microempreendedores individuais**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) — Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018.

OLIVEIRA, Reginaldo Aparecido de; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro. Microempreendedor Individual: estudo sobre benefícios e principais dificuldades encontradas na gestão dos negócios. In: Seminários em Administração — SEMEAD, XIX, 2016, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/91.pdf>. Acesso em: 22 out. 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation — inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PIMENTEL, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 159–168, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200008>.

PIMENTEL, Alessandra. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, [s. l.], n. 114, p. 179–195, nov. 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742001000300008>.

POLITIS, Diamanto. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 29, issue 4, p. 399–424, July 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>.

READY, Douglas A.; CONGER, Jay A.; HILL, Linda A. Are You a High Potential? **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 1–7, june 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>. Acesso em: 29 ago. 2019.

ROCHA, Estevão Lima de Carvalho; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 465–486, jul./ago. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141512>.

SALES, Rodrigo Lacerda; BARROS, Aluizio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 68–84, jan./abr. 2011.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SALUSSE, Marcus Alexandre Yshikawa; ANDREASSI, Tales. O Ensino de Empreendedorismo com Fundamento na Teoria *Effectuation*. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 305–327, maio/jun. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150025>.

SANTIAGO, Eduardo Girão. Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Schumpeter, Weber e McClelland: novas referências para a sociologia do trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 87–103, 2009.

SANTIAGO, Natália Milena dos Santos Guidi; FAIA, Valter da Silva; SILVA, Juliano Domingues da. Ensino do empreendedorismo nos cursos de ciências contábeis do estado do Paraná. **Contexto** — Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, Porto Alegre, v. 16, n. 32, p. 110–125, jan./abr. 2016.

SANTOS, Daniella Haendchen; LENZI, Fernando César. Produção científica em empreendedorismo nas universidades brasileiras: os pesquisadores expoentes na área. **Revista Capital Científico — Eletrônica**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 26–42, out./dez. 2018.

SANTOS, Emanuel Alves dos; SILVA, Carlos Eduardo. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 37–62, 2012. DOI: <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0003>.

SARASVATHY, Saras D. **What make entrepreneurs entrepreneurial?** The Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, 2001. Disponível em: https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0-2.pdf. Acesso em: 12 ago. 2019.

SCHAEFER, Ricardo; MINELLO, Ítalo Fernando. A Formação de Novos Empreendedores: natureza da aprendizagem e educação empreendedora. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 11, n. 3, p. 2–20, 2017.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. 9. ed. São Paulo, 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf. Acesso em: 29 ago. 2019.

SEBRAE. **Como construir um modelo de negócio para sua empresa**. 2019b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 7 ago. 2019.

SEBRAE. **Panorama das MPEs paulistas**. 2015. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf. Acesso em: 23 set. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2019.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**. 2019a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20 set. 2019.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 217–226, 2000.

SILVA, Júlio Fernando da; PENA, Roberto Patrus Mundim. O “bê-á-bá” do ensino em empreendedorismo: uma revisão da literatura sobre os métodos e práticas da educação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 372–401, maio/ago. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v6i2.563>.

SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo da; DAMACENO, Ana Daniella; MARTINS, Maria da Conceição Rodrigues; SOBRAL, Karine Martins; FARIAS, Isabel Maria Sabino de. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. *In*: Congresso Nacional de Educação — EDUCERE, IX, Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia, III, 2009, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: PUCPR, 2009. p. 4554–4566. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124_1712.pdf. Acesso em: 22 out. 2019.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. *In*: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31–42.

SIQUEIRA, Larissa Rocha Almeida e; SILVA, Carlos Eduardo. Comparativo entre os modelos nacionais e internacionais de planos de negócios. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 63–82, 2012. DOI: <https://doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0004>.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. *In*: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas — EGEPE. 4. 2005, Curitiba, **Anais [...]**. Curitiba, 2005, p. 134–146. Disponível em: [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/\[13\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/[13].pdf). Acesso em: 29 ago. 2019.

ULRICH, Thomas A.; COLE, George S. Toward more effective training of future entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 32–39, oct. 1987.

UNIFACCAMP. **Inserção social do programa**. 2019. Disponível em: http://www.faccamp.br/new/mestrado/administracao/insercao_social. Acesso em: 05 mai. 2020.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874–891, nov./dez. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>.

VERGA, Everton; SILVA, Luiz Fernando Soares da. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 3–30, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v3i3.161>.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; MELATTI, Gerson Antonio; OGUIDO, Wagner Seiki; PELISSON, Cleufe; NEGREIROS, Letícia Fernandes de. Ensino de empreendedorismo em Cursos de Administração: um levantamento da realidade brasileira. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 93–114, abr./jun. 2013.

WAZLAWICK, Raul Sidnei. **Metodologia de pesquisa para ciência da computação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

WEI, Ya-long; LONG, Dan; LI, Yao-kuang; CHENG, Xu-sheng. Is business planning useful for the new venture emergence? Moderated by the innovativeness of products. **Chinese Management Studies**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 847–870, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0315>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9. Edição Especial, n. 6, p. 564–585, jul. 2011.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências e aprendizagem empreendedora em MPE'S educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 1–22, jul./set. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v8i3.335>.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, Edição Especial, p. 135–150, nov./dez. 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A — Carta de autorização para a realização da pesquisa

APÊNDICE B — Protocolo para desenvolver a pesquisa

APÊNDICE C — Termo de consentimento livre e esclarecido

APÊNDICE D — Roteiro para a realização das entrevistas

APÊNDICE E — Roteiro para o envio dos questionários

APÊNDICE F — Dados da análise documental

APÊNDICE G — Dados dos empreendedores que participaram da entrevista

APÊNDICE A

CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA



CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Manuel Antônio Meireles da Costa, coordenador do programa de mestrado profissional do Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), autorizo a realização de pesquisa sobre a disciplina Workshop de Plano de Negócios que ocorre anualmente no mestrado profissional da UNIFACCAMP. A pesquisa será realizada pela discente Giselle Marcelino da Silva sob orientação da docente Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer. Para isso, serão disponibilizados ao pesquisador os planos de negócios gerados e acesso a lista de empreendedores participantes para que sejam convidados para entrevista. Os que aceitarem o convite assinarão o termo de consentimento livre e esclarecido.

Campo Limpo Paulista, 03 de outubro de 2019.

MANUEL ANTÔNIO MEIRELES DA COSTA

Razão Social: Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista Ltda. CNPJ 07.252.746/0001-18
Rua Guatemala, 167, Jd. América - Campo Limpo Pta/ SP | CEP: 13231-230
www.unifaccamp.edu.br | (11) 4812-9400

APÊNDICE B

PROTOCOLO PARA DESENVOLVER A PESQUISA

Parte I — Procedimentos para a realização da pesquisa documental.

1. Buscar os planos de negócios realizados;
2. Selecionar os planos de negócios completos que passarão a fazer parte do *corpus* da pesquisa;
3. Separá-los e codificá-los de acordo com o ano de elaboração;
4. Realizar a análise de acordo com a análise de conteúdo.

Parte II — Procedimentos para a realização das entrevistas com os empresários.

1. Elaborar o roteiro da entrevista e das questões (Apêndice D);
2. Reunir o contato dos empreendedores que participaram do curso;
3. Entrar em contato para expor sobre a presente pesquisa e convidá-los a participar;
4. Solicitar a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, Apêndice C;
5. Agendar a entrevista on-line a ser realizada por chamada de vídeo, onde é possível a comunicação por voz ou vídeo em tempo real utilizando a internet;
6. Realizar as entrevistas utilizando um software para a gravação do áudio;
7. Observar o tempo para realização da entrevista, que será definido após o pré-teste.

Parte III — Procedimentos para o envio dos questionários aos docentes envolvidos com a disciplina WPN.

1. Listar os docentes que serão convidados para a coleta de dados sobre a disciplina WPN;
2. Desenvolver um questionário on-line para envio aos docentes;
3. Enviar via e-mail, o link de acesso ao questionário juntamente com um convite para responder a pesquisa e uma explicação sobre o anonimato dos participantes.

Parte IV — Guia para a análise de dados e elaboração do relatório.

1. Os passos serão definidos durante a análise de dados.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Adaptado a partir do modelo consultado no site da UNIFACCAMP. Disponível no link: <http://www.faccamp.br/new/institucional/cep>

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa: Educação empreendedora: o plano de negócios como suporte ao empreendedor.

Nome da pesquisadora: Giselle Marcelino da Silva.

Nome da orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer.

Instituição vinculada: Centro Universitário Campo Limpo Paulista.

Endereço Rua: Guatemala, nº 167, Jardim América, Campo Limpo Paulista, SP.

Natureza da pesquisa: a (o) sra. (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade averiguar a contribuição da educação empreendedora para os empreendedores que participaram da disciplina WPN.

Participantes da pesquisa: Os sujeitos sociais da pesquisa serão os cinquenta e cinco empreendedores que cursaram a disciplina WPN oferecida pela UNIFACCAMP entre os anos de 2014 até 2019.

Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo, a (o) sra. (sr.) permitirá que a pesquisadora entenda como a educação empreendedora por meio da elaboração do plano de negócios pode contribuir para os empreendedores que participaram da disciplina WPN. A (o) sra. (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a (o) sra. (sr.). Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa contatando a pesquisadora do projeto por intermédio do e-mail: gisellemarcelino@msn.com.

Sobre as entrevistas: as entrevistas serão agendadas em dia e horário de acordo com a sua disponibilidade e a da pesquisadora, serão realizadas on-line por chamada de vídeo e será solicitado autorização para a gravação do áudio da entrevista para fins de transcrição e análise.

Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos critérios da ética em pesquisa recomendados por Creswell (2007)². Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos a sua dignidade.

Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente a pesquisadora e a orientadora terão conhecimento dos dados.

Benefícios: ao participar desta pesquisa, a (o) sra. (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre como a educação empreendedora por meio da elaboração do plano de negócios pode contribuir para os empreendedores que participaram da disciplina WPN, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para a educação empreendedora em outras disciplinas, onde a pesquisadora se compromete a divulgar os resultados obtidos.

Pagamento: a (o) sra. (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, copie por gentileza o texto abaixo, complete com o seu nome completo e o número do CPF, e envie para o e-mail: gisellemarcelino@msn.com.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____,
CPF nº _____, concordo em participar do estudo “**Educação empreendedora: o plano de negócios como suporte ao empreendedor**” como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

² CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

APÊNDICE D

ROTEIRO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Parte I — Introdução.

1. Agradecer a disponibilidade do empreendedor em participar da pesquisa;
2. Esclarecer sobre o propósito da pesquisa, as suas contribuições e objetivos principais;
3. Explicar a respeito da confidencialidade dos dados;
4. Perguntar se possui alguma dúvida;
5. Pedir autorização para a gravação do áudio da entrevista.

Parte II — Caracterização dos empresários.

1. Nome;
2. Idade (anos);
3. Sexo;
4. Cidade/Estado;
5. Escolaridade;
6. Ramo de atuação;
7. Tempo que atua como empreendedor.

Parte III — Questões específicas.

1. Para iniciar, poderia falar-me sobre sua carreira profissional e a sua experiência, caso haja, em negócios anteriores?
2. Porque você resolveu empreender?
3. Você poderia me contar o que te motivou a buscar apoio na UNIFACCAMP?
4. Você acredita que para empreender é preciso formação em administração ou algum outro curso? Por quê?
5. Quais as suas expectativas quanto a participação na disciplina WPN?
6. Como você avalia a sua participação na disciplina WPN?

7. Você acha que a sua participação na disciplina WPN contribuiu para que você adquirisse conhecimentos específicos sobre empreendedorismo? De que forma contribuiu?
8. Poderia me contar se abriu ou seguiu o negócio após o término da disciplina WPN?
9. Você tem sócios nesse negócio que foi aberto? Eles também tiveram contato e/ou participaram da elaboração do plano de negócios?
10. Que fatores contribuíram para iniciar/continuar ou não o negócio após participar da disciplina WPN?
11. Como você utilizou o plano de negócios elaborado na disciplina WPN?
12. O plano de negócios é uma ferramenta recomendada para iniciar um empreendimento, no entanto, não é uma regra, existem outras concepções que não utilizam necessariamente o plano de negócios. Dentro desse contexto, qual a sua opinião sobre a elaboração do plano de negócios?
13. Sobre a sua ideia de negócio, ela se manteve após a sua participação na disciplina WPN? Como sua ideia se alterou após participar da disciplina?
14. Você utilizou na prática todas as temáticas que vivenciou na disciplina WPN? Quais temáticas considera mais importantes, e por quê?
15. Você teve ou está tendo alguma dificuldade em iniciar ou continuar o empreendimento? Me fale sobre essas dificuldades.
16. Você tem alguma sugestão para a melhoria da disciplina WPN?
17. Possui algo relacionado a sua experiência que não perguntei e que você gostaria de contar?

APÊNDICE E

ROTEIRO PARA O ENVIO DOS QUESTIONÁRIOS

Parte I — Introdução.

1. Entrar em contato, via correio eletrônico, para apresentar a pesquisa;
2. Esclarecer sobre o propósito da pesquisa, as suas contribuições e objetivos principais;
3. Convidar o docente para participar da pesquisa;
4. Explicar a respeito da confidencialidade dos dados;
5. Pedir para clicar no link e responder as questões após aceitar o termo de consentimento livre e esclarecido;
6. Agradecer e se colocar à disposição para esclarecimentos, caso necessário.

Parte II — Questões específicas.

1. Para iniciar, poderia me falar sobre como iniciou a disciplina WPN? Qual a data de início?
2. Por que existe a disciplina WPN? Quais são os principais objetivos?
3. Poderia listar as principais vantagens na disciplina WPN?
4. Existe alguma dificuldade na realização da disciplina WPN? Em caso positivo, poderia descrever essas dificuldades?
5. Ao final da disciplina WPN todos os empreendedores conseguem entregar o plano de negócios? Que fatores contribuem para que o empreendedor consiga entregar ou não?
6. Uma das etapas de análise de dados do estudo envolve uma pesquisa documental do plano de negócios desenvolvido pelos empreendedores durante a disciplina WPN. A técnica para a análise utilizada será a análise de conteúdo, desse modo, gostaria de saber quais categorias do plano de negócios você considera importante analisar?
7. Você poderia relatar um ou dois casos que tenham chamado sua atenção, de empreendedores que evoluíram o plano de negócios elaborado na disciplina e iniciaram realmente a empresa ou algum caso de fracasso, que se recorde?
8. Por fim, possui algo relacionado à sua experiência com a disciplina que não perguntei, mas que me ajudaria a descrever melhor o caso, e que você gostaria de me contar?

APÊNDICE F

DADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Projeto	Já possui o empreendimento?	Cidade sede	UF	Ramo de atividade/setor
Projeto_01	Não	Apucarana	PR	Prestação de serviços
Projeto_02	Não	Jundiaí	SP	Comércio
Projeto_03	Não	Campo Limpo Paulista	SP	Prestação de serviços
Projeto_04	Sim	Varginha	MG	Prestação de serviços
Projeto_05	Não	Campo Limpo Paulista	SP	Prestação de serviços
Projeto_06	Não	Várzea Paulista	SP	Comércio
Projeto_07	Não	São Paulo	SP	Prestação de serviços
Projeto_08	Não	Jundiaí	SP	Prestação de serviços
Projeto_09	Não	Campo Limpo Paulista	SP	Comércio
Projeto_10	Não	Jundiaí	SP	Comércio
Projeto_11	Sim	Jundiaí	SP	Prestação de serviços
Projeto_12	Não	Itatiba	SP	Comércio
Projeto_13	Sim	Jundiaí	SP	Comércio
Projeto_14	Não	Não informado	NI	Comércio
Projeto_15	Sim	Não informado	NI	Prestação de serviços e comercialização
Projeto_16	Sim	São Paulo	SP	Comércio
Projeto_17	Sim	Jundiaí	SP	Comércio
Projeto_18	Sim	Jundiaí	SP	Prestação de serviços
Projeto_19	Sim	Jundiaí	SP	Produção e comercialização
Projeto_20	Não	Jundiaí	SP	Prestação de serviços
Projeto_21	Sim	Jundiaí	SP	Produção e comercialização
Projeto_22	Não	Jarinu	SP	Prestação de serviços
Projeto_23	Sim	Não informado	NI	Produção e comercialização
Projeto_24	Sim	Jundiaí	SP	Produção e comercialização
Projeto_25	Sim	São Paulo	SP	Produção e comercialização
Projeto_26	Sim	Não informado	NI	Prestação de serviços
Projeto_27	Sim	Jundiaí	SP	Prestação de serviços
Projeto_28	Sim	Campo Limpo Paulista	SP	Prestação de serviços e comercialização
Projeto_29	Sim	Campo Limpo Paulista	SP	Prestação de serviços e comercialização
Projeto_30	Sim	Não informado	NI	Produção e comercialização
Projeto_31	Sim	Jundiaí	SP	Produção e comercialização
Projeto_32	Não	Bragança Paulista	SP	Comércio
Projeto_33	Não	Jundiaí	SP	Comércio
Projeto_34	Sim	Campo Limpo Paulista	SP	Prestação de serviços

APÊNDICE F

DADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Projeto	Segmento de atuação
Projeto_01	Agência de produção musical
Projeto_02	Equipamentos de proteção para motociclistas
Projeto_03	Reciclagem de lixo eletrônico
Projeto_04	Escola de idiomas
Projeto_05	Serviços contábeis de consultoria para pequenas e médias empresas
Projeto_06	Distribuição de peças, acessórios e produtos para praticantes de skate street e longboard
Projeto_07	Serviços de treinamento e consultoria de projetos em psicologia
Projeto_08	Desenvolvimento e manutenção de aplicativos para celular
Projeto_09	Fornecimento de produtos alimentícios
Projeto_10	Cafeteria
Projeto_11	Serviços técnicos de assessoria química
Projeto_12	Alimentação saudável
Projeto_13	Alimentação saudável
Projeto_14	Produtos de cutelaria
Projeto_15	Desenvolvimento de ilustrações e comércio de produtos personalizados
Projeto_16	Comércio de tecidos
Projeto_17	Comércio de roupas
Projeto_18	Serviços de serralheria
Projeto_19	Produção de embalagens com tampa dosadora
Projeto_20	<i>Coaching</i>
Projeto_21	Artesanais para Ambiente e Cuidados Corporais
Projeto_22	Oficina mecânica de automóveis
Projeto_23	Conservas de vegetais em geral
Projeto_24	Alimentos naturais para cães
Projeto_25	Desenvolvimento de produtos criativos
Projeto_26	Manutenção e instalação de circuitos elétricos, automação elétrica, pneumática e hidráulica
Projeto_27	Consultório de atendimento a pacientes com distúrbios osteomusculares
Projeto_28	Atendimento técnico para copiadoras e impressoras e fornecimento de peças
Projeto_29	Equipamentos e componentes para a segurança e a prevenção contra incêndio
Projeto_30	Produtos artesanais, veganos e naturais para higiene pessoal e cuidados com o corpo
Projeto_31	Produção de comercialização de chocolates
Projeto_32	Loja de moda feminina
Projeto_33	Alimentos artesanais como pão, massas congeladas, bolos
Projeto_34	Escola de idiomas

APÊNDICE F

DADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Projeto	Sumário executivo	Descrição da empresa	Descrição dos produtos e serviços	Análise estratégica
Projeto_01	Não	Sim	Sim	Sim
Projeto_02	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_03	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_04	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_05	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_06	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_07	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_08	Não	Sim	Sim	Sim
Projeto_09	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_10	Não	Sim	Sim	Não
Projeto_11	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_12	Não	Sim	Sim	Sim
Projeto_13	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_14	Não	Não	Sim	Sim
Projeto_15	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_16	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_17	Não	Sim	Sim	Sim
Projeto_18	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_19	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_20	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_21	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_22	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_23	Não	Sim	Sim	Sim
Projeto_24	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_25	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_26	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_27	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_28	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_29	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_30	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_31	Não	Sim	Sim	Sim
Projeto_32	Não	Sim	Sim	Sim
Projeto_33	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_34	Sim	Sim	Sim	Sim

APÊNDICE F

DADOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Projeto	Análise de mercado	Plano de marketing	Operação e estrutura	Plano financeiro
Projeto_01	Sim	Não	Sim	Sim
Projeto_02	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_03	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_04	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_05	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_06	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_07	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_08	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_09	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_10	Sim	Sim	Não	Não
Projeto_11	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_12	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_13	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_14	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_15	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_16	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_17	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_18	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_19	Sim	Sim	Não	Não
Projeto_20	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_21	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_22	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_23	Sim	Sim	Não	Não
Projeto_24	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_25	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_26	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_27	Sim	Sim	Sim	Não
Projeto_28	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_29	Sim	Sim	Sim	Não
Projeto_30	Sim	Sim	Sim	Sim
Projeto_31	Não	Não	Não	Não
Projeto_32	Sim	Não	Não	Não
Projeto_33	Sim	Sim	Sim	Não
Projeto_34	Sim	Sim	Sim	Sim

APÊNDICE G

DADOS DOS EMPREENDEDORES QUE PARTICIPARAM DA ENTREVISTA

Entrevistado	Ano de participação na disciplina WPN	Idade (anos)	Sexo	Cidade/Estado	Escolaridade	Ramo de Atuação como empreendedor	Tempo que atuou como empreendedor
E01	2018	36	Masculino	Jarinu – SP	Ensino Médio	Mecânica para automóveis	1 ano
E02	2017	47	Masculino	Jundiaí – SP	Pós-Graduação	Alimentação saudável	1 ano
E03	2018	31	Feminino	Jundiaí – SP	Superior	Alimentação para cães	5 anos
E04	2018	48	Masculino	São Paulo – SP	Superior	Design de produtos	3 anos
E05	2018	45	Feminino	Jundiaí – SP	Superior	Produtos artesanais corporal e ambiental	5 anos
E06	2018	53	Feminino	Vinhedo – SP	Pós-Graduação	Conservas vegetais	> 1 ano
E07	2017	38	Masculino	Jundiaí – SP	Pós-Graduação	<i>Startup</i> tecnológica	3 anos
E08	2018	38	Feminino	Jundiaí – SP	Superior	Serviços de <i>coaching</i>	Não atuou
E09	2019	38	Masculino	Campo Limpo Paulista – SP	Ensino Médio	Manutenção de impressoras e copiadoras	> 1 ano
E10	2019	35	Feminino	Jundiaí – SP	Cursando ensino superior	Chocolates	> 1 ano
E11	2019	38	Feminino	Jundiaí – SP	Ensino Médio	Massas artesanais	> 1 ano
E12	2019	44	Masculino	Jundiaí – SP	Superior	Massas artesanais	> 1 ano

ANEXOS

ANEXO A — Programa da disciplina WPN

ANEXO B — Modelo do plano de negócios utilizado nas aulas

ANEXO A

PROGRAMA DA DISCIPLINA WPN



PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Programa da Disciplina
WORKSHOP DE PLANO DE NEGÓCIOS

Período: 3º trimestre de 2019 Professores: Patrícia V. C. Krakauer e Renato M. Costa

OBJETIVO: Planejar um novo negócio com o intuito de elaborar um plano de negócio e fomentar pesquisas sobre como empreendedores conduzem este processo de planejamento formal. A disciplina será sustentada pela leitura e discussão de artigos de periódicos e eventos científicos de Administração e pelo trabalho de elaboração do documento escrito que resultará no plano de negócio. Ocorrerá em formato workshop.

PROGRAMA

AULA	DATA	ASSUNTO	LEITURA DO LIVRO REFERÊNCIA
1	17/ago	Apresentação do curso. Assunto introdutório.	Não há leitura.
2	24/ago	Introdução ao curso: decisão de empreender, tendo uma ideia de negócio, avaliação de oportunidades, conceituação de plano de negócio. Formação das equipes.	Parte I: Antes do plano de negócio
3	30/ago	Modelo de negócio, canvas, conhecendo o seu negócio.	Parte II: Início do plano de negócio. Veja também manual SEBRAE na pasta.
4	*	Finalizar o canvas.	Não há leitura.
5	14/set	Análise do ambiente: pesquisa de mercado, segmentação ambiental, concorrência e outras influências. Análise SWOT.	Parte III: Estudo do ambiente
6	21/set	Conhecendo seu consumidor. Realização da pesquisa de mercado.	Não há leitura, será realizada a pesquisa.
7	28/set	Conceitos de estratégia competitiva. Plano de marketing.	Parte IV: Estratégias e projeções
8	05/out	Fluxo de caixa, Demonstrativo de resultados, projeções.	Parte VII: Plano financeiro
9	19/out	Elaboração de pitch.	Não há leitura.
10	26/out	Sumário executivo, anexos e apêndices, fatores chave para o sucesso.	Parte VIII: Finalizando o plano
11	*	Prova (só para alunos do mestrado).	Não há leitura.
12	09/nov	Apresentação dos planos de negócio (pitch) Entrega da prova (só para alunos do mestrado). Finalização da disciplina.	Não há leitura.

(*) – Aulas não presenciais, em função de feriado.



LIVRO REFERÊNCIA

HASHIMOTO, MARCOS e BORGES, CÂNDIDO: Planos de Negócios em 40 lições, Saraiva, São Paulo, 2014

BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

De Empreendedorismo/Plano de negócio/Modelo de negócio

Blank, S. G. Do Sonho à Realização Em 4 Passos - Estratégias Para Criação de Empresas de Sucesso. Editora Évora.

Dorf, Bob; Blank, Steve. Startup - Manual do Empreendedor - o Guia Passo A Passo Para Construir Uma Grande Empresa. Rio de Janeiro: Alta Books.

Dornelas, José; BIM, Adriana; FREITAS, Gustavo; USHIKUBO, Rafaela. Plano de Negócios Com o Modelo Canvas. São Paulo: GEN, LTC.

Nakagawa, Marcelo. Plano de Negócio - Teoria Geral. São Paulo, MANOLE.

Osterwalder, Alexander. Inovação Em Modelos de Negócios – Business Model Generation. Rio de Janeiro: Alta Books.

De Administração/Estratégia:

Ansoff, H. I. Implantando a administração estratégica. São Paulo. Editora Atlas, 1993.

Bossidy, L; Charan, R. Execução. São Paulo. Editora Campus, 2002

Collins, J. C., Porras, J. I. Feitas para Durar. Rio de Janeiro. Rocco, 1995

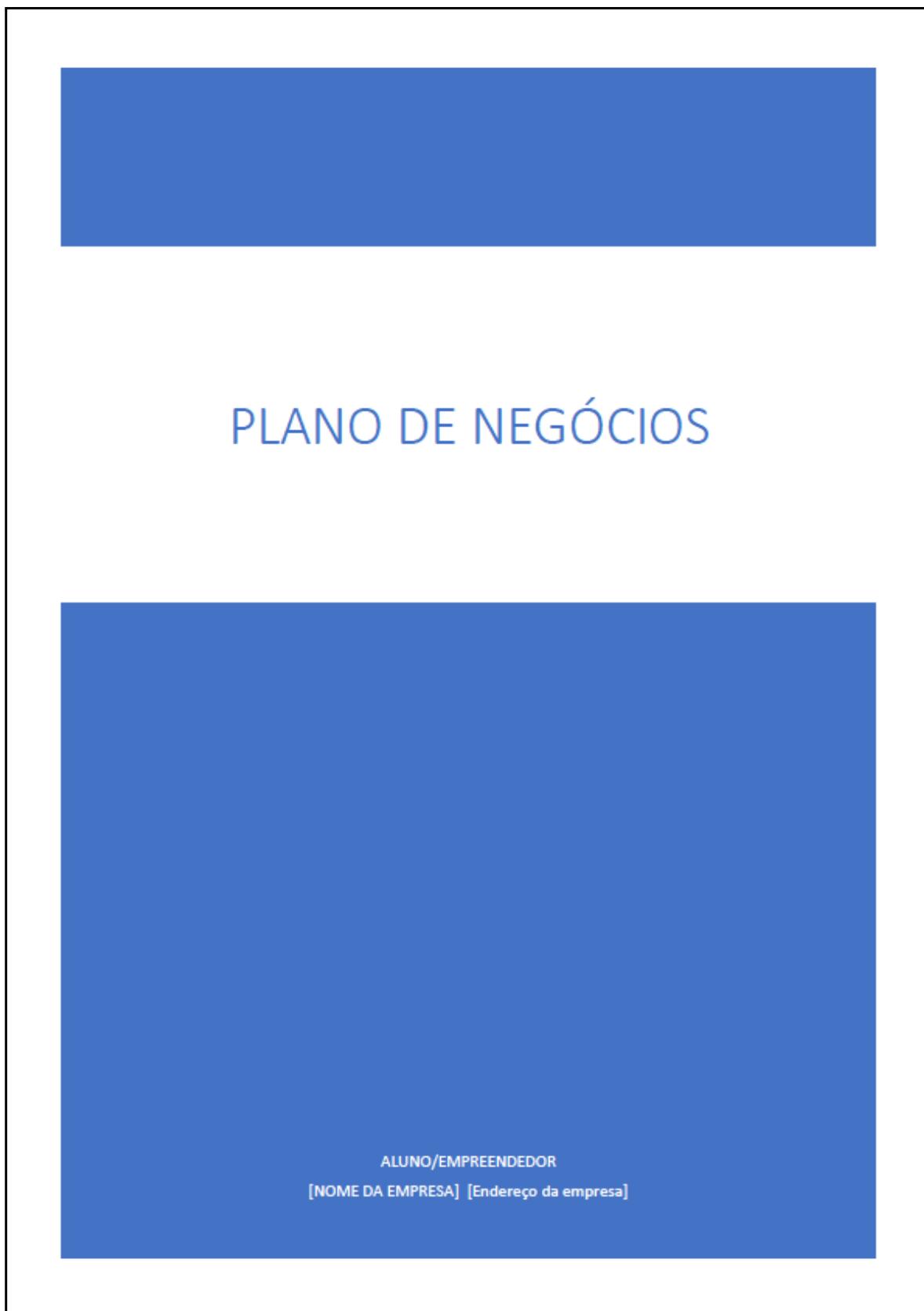
Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Porter, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Link para acesso aos materiais de aula: <https://1drv.ms/f/s!AsNjvfs1aiXNgfdDPWPiC3N0vsH Ug>

ANEXO B

MODELO DO PLANO DE NEGÓCIOS UTILIZADO NAS AULAS



PLANO DE NEGÓCIOS

ALUNO/EMPREENDEDOR
[NOME DA EMPRESA] [Endereço da empresa]

Sumário

1. Sumário Executivo.....	2
2. Descrição da Empresa.....	2
2.1 Modelo de negócios.....	2
2.2 Quem é o meu cliente.....	2
3. Descrição de Produtos e Serviços.....	2
3.1 Produto 1.....	2
3.2 Produto 2.....	2
3.3 Serviço.....	3
3.4 Serviço Agregado.....	3
4. Análise Estratégica.....	3
4.1 Missão, Visão e Valores.....	3
4.2 Objetivo Estratégico para 2020.....	3
4.3 Tipo de Estratégia.....	3
4.4 Como vou chegar lá.....	3
4.4.1 Decisões.....	3
4.4.2 Cronograma.....	4
5. Análise de Mercado.....	4
5.1 Análise do Ambiente Organizacional.....	4
5.2 Análise SWOT.....	4
6. Plano de Marketing.....	4
6.1 Praça.....	4
6.2 Preço.....	5
6.3 Promoção.....	5
6.3.1 Propaganda/Divulgação.....	5
6.3.2 Vendas.....	5
7. Operação e Estrutura.....	5
7.1 Estrutura.....	5
7.2 Planejamento Operacional.....	5
8. Plano Financeiro.....	5
9. Anexos.....	7

1. Sumário Executivo

É a última parte a ser feita

- Versão condensada do plano inteiro
- Deve facilitar uma rápida compreensão da proposta
- Deve atrair a atenção
- Possui obrigatoriamente as seguintes informações:
 - ✓ Vantagem competitiva ou diferencial
 - ✓ Equipe de gestão (se for condizente com o negócio)
 - ✓ Produto ou serviço
 - ✓ Proposta de valor (que problema vai resolver)
 - ✓ Necessidade de apoio (ou investimento)
 - ✓ Retorno prometido

2. Descrição da Empresa

Texto descrevendo seu negócio

2.1 Modelo de negócios

Inserir aqui o canvas – explicar cada elemento

2.2 Quem é o meu cliente

Inserir aqui o mapa de empatia ou os personagens que desenvolveu

3. Descrição de Produtos e Serviços

Descrever seus produtos e serviços detalhadamente

3.1 Produto 1

3.2 Produto 2

3.3 Serviço

3.4 Serviço Agregado

4. Análise Estratégica

4.1 Missão, Visão e Valores

Inserir a missão

Inserir a visão

Inserir os valores

4.2 Objetivo Estratégico para 2020

Sou assim hoje:

Como quero estar em 2020:

4.3 Tipo de Estratégia

Genérica, Custo ou Foco?

Explicar

4.4 Como vou chegar lá

4.4.1 Decisões

Listar:

Principais decisões estratégicas e atividades decorrentes

Principais decisões administrativas e atividades decorrentes

Principais decisões operacionais e atividades decorrentes

4.4.2 Plano de Ação

Elabore um cronograma semestral com as atividades

Atividades	Cronograma					
	1/2018	2/2018	1/2019	2/2019	1/2020	2/2020

5. Análise de Mercado

5.1 Análise do Ambiente Organizacional

Insira aqui as variáveis do mercado que analisou:

Macroambiente Clima	Análise relacionada às ações do governo, como: inflação, crescimento do PIB, legislação.
Macroambiente Sócio	Análise referente à população e suas características, como: crescimento populacional, per capita, por sexo e por faixa etária.
Ambiente Operacional	Variáveis relacionadas a concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologia.
Ambiente Interno	Valores e estratégias das organizações e colaboradores, recursos e cultura de empresa.
Aspecto Interno	Aspectos relacionados à operacionalidade da empresa, como: recursos humanos e financeiros.

5.2 Análise SWOT

Inclua aqui sua análise SWOT

6. Plano de Marketing

6.1 Praça

Descreva aqui seus canais e logística

6.2 Preço

Descreva aqui a precificação do seu produto

6.3 Promoção

6.3.1 Propaganda/Divulgação

Descreva aqui suas ações de divulgação

6.3.2 Vendas

Descreva aqui suas ações de marketing

7. Operação e Estrutura

7.1 Estrutura

Descreva aqui a sua estrutura hoje e para 2020

7.2 Planejamento Operacional

(se houver) – veja os cronogramas no slide da aula 7

8. Plano Financeiro

Inclua aqui seu fluxo de caixa e demonstrativo de resultados

Exemplos:

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Item	Explicação
Receita Bruta	→ Total Geral das Vendas
(-) deduções	→ impostos, devoluções, e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	→ Gastos referentes à produção e comercialização, ou dos serviços prestados.
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas, e financeiras).
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	→ Não proveniente das operações
= Lucro Antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

FACCAMP
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Fluxo de caixa (exemplo)

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Entradas	16000	16000	9000	10000	13000
Vendas PF	11000	8000	7000	5000	7000
Vendas PJ	5000	8000	2000	5000	6000
Saídas	17600	10100	9500	9800	9500
Salários	1700	1700	1700	1700	1700
Mat. Prima	9000	9000	9000	9000	9000
Aluguel	1200	1200	1200	1200	1200
Transporte	2000	2000	2000	2000	2000
En. elétrica	700	700	700	700	700
Telefone	1000	1000	1000	1000	1000
Pró-labore	2000	2000	2000	2000	2000
Saldo	(1600)	5900	(600)	200	2400
FC	(1600)	4300	3700	3900	7300

Plano de Negócios

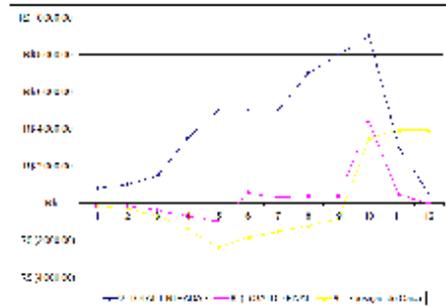
Prof. Dr. Marcos H. H. Almeida

Fluxo de Caixa

	Jan	fev	mar	abr	maí	Jun	Jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
RECEBIMENTOS													
Receitas à vista													
Receitas à prazo													
Faturamento (vendas)													
PAGAMENTOS													
Custos/Desp. Variáveis													
Compras à vista													
Compras à prazo													
Frete													
Comissão													
Impostos Variáveis													
Tributárias													
Custos Fixos													
Sálrios													
Encargos Sociais													
Aluguel													
Água													
E. Elétrica													
Telefone													
Desp. Contador													
Desp. Bancárias/Juros/CPMF													
PR-labore													
Investimentos													
Impostos Fixos													
Outras Despesas													
Custo Total													
SALDO DE CAIXA													

FLUXO DE CAIXA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1. ENTRADAS												
1.1. VENDAS À VISTA	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1.2. VENDAS À PRAZO												
2. TOTAL ENTRADAS	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
3. SAÍDAS												
3.1. FORNecedores	200	200	200	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
3.2. DESPESAS COMERCIAIS	100	100	100	100	1.000	100	100	1.000	1.000	100	100	100
3.3. DESPESAS ADM	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3.4. IMPOSTOS E TAXAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
3.5. OUTRAS DESPESAS	50	50	50	200	200	200	200	200	200	200	200	200
4. TOTAL SAÍDAS	750	750	750	4.200	5.200	4.400	4.400	6.200	7.200	4.200	4.200	4.200
5. (-) SALDO INICIAL												
6. (+) TOTAL ENTRADAS	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
7. (-) TOTAL SAÍDAS	750	750	750	4.200	5.200	4.400	4.400	6.200	7.200	4.200	4.200	4.200
8. (+) DIFERENÇA	(250)	(250)	(250)	(3.200)	(4.200)	(3.400)	(3.400)	(5.200)	(6.200)	(3.200)	(3.200)	(3.200)
9. Saldo de Caixa	(250)	(500)	(750)	(3.950)	(8.150)	(11.550)	(14.950)	(20.150)	(26.350)	(32.550)	(38.750)	(44.950)

Exposição do Caixa
= Caixa Acumulado



9. Anexos

(Se houver)