

Guilherme Gulin Gomes

PEQUENOS EMPREENDEDORES:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Coordenador Acadêmico: José Carlos Abreu, Dr.

Orientadora: Márcia Cassitas Hino

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Empresarial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

TURMA MBAGE 1/14

Curitiba – PR
12/2015

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC

**PEQUENOS EMPREENDEDORES:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Elaborado por:

Guilherme Gulin Gomes

E aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA Gestão Empresarial, Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data de Aprovação: _____ de _____ de _____

José Carlos Abreu, Dr.

Marcia Cassitas Hino, Msc.

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Guilherme Gulin Gomes abaixo-assinado, do Curso **MBA em Gestão Empresarial**, do Programa **FGV Management**, turma GE 1/14, Curitiba, PR, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 09/06/2014 a 27/12/2015, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso (TCC) sob o título: *Pequenos Empreendedores* é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 23 de dezembro de 2015.

Guilherme Gulin Gomes

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

O aluno Guilherme Gulin Gomes abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 09/06/2014 a 27/12/2015, AUTORIZA / NÃO AUTORIZA a divulgação de informações e dados apresentados na elaboração do **Trabalho de Conclusão de Curso**, intitulado *Pequenos Empreendedores* é autêntico, original, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 23 de dezembro de 2015.

Guilherme Gulin Gomes

AGRADECIMENTO

Ao coordenador acadêmico José Carlos de Abreu e a todos os professores da Fundação Getúlio Vargas pela dedicação em sala de aula, trazendo conhecimentos atualizados do mercado de trabalho. Em especial aos professores Rubens Mazzolli, Alivinio Almeida e Maria Candido Torres que contribuíram muito para o desenvolvimento deste trabalho com as inúmeras atividades realizadas em sala de aula, as quais proporcionaram a realização deste projeto de forma clara e objetiva.

Quero agradecer a toda à turma de MBA de Gestão Empresarial 01/14 da Fundação Getúlio Vargas por participarem e terem contribuído nos diversos debates realizados sobre o tema.

Agradeço a equipe ISAE Business por proporcionar a experiência de apresentar o projeto para mentores e investidores no segundo semestre de 2015 e após a aprovação pela banca, deu início ao processo de aceleração desse projeto, trazendo profissionais das áreas envolvidas com desenvolvimento de projetos, Startups, mentorias e demais ferramentas que estão auxiliando no crescimento coordenado para que eu alcance o objetivo proposto.

Tenho muita gratidão a minha esposa Maria Fernanda Barrichello de Lacerda que me proporcionou a tranquilidade necessária para os estudos e que compreendeu e apoiou nas noites que fiquei trabalhando no ISAE/FGV mesmo após a conclusão do curso e em horários alternativos.

RESUMO

O trabalho consiste em apresentar um estudo do planejamento estratégico de educação infantil entre crianças e jovens de 05 a 15 anos, com o objetivo de promover o desenvolvimento do espírito empreendedor, de governança e sustentabilidade, assim como entregar valores e princípios éticos, conciliando uma participação ativa dos pais na educação de seus filhos.

Este estudo foi realizado com a intenção de entregar conhecimentos e valores que atualmente escolas públicas e privadas brasileiras não estão atingindo e, dessa forma, enriquecer os conhecimentos dos alunos com a intenção de torna-los pessoas mais bem preparadas para a vida de uma forma geral, assim como na preparação profissional para o mercado.

O trabalho foi baseado nos conceitos teóricos sobre o tema proposto, tratando a parte estratégica através das oportunidades e as ameaças, as forças e fraquezas que o negócio enfrentará.

Palavras-chave: planejamento estratégico, empreendedor, educação infantil, valores.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Empreendedorismo e planejamento estratégico	111
2.1.1	<i>Empreendedorismo</i>	<i>111</i>
2.1.2	<i>Planejamento estratégico</i>	<i>122</i>
2.1.3	<i>Análise de mercado.....</i>	<i>133</i>
2.1.4	<i>Matriz swot</i>	<i>133</i>
2.1.5	<i>Análise de mercado educacional com ênfase em empreendedorismo</i>	<i>144</i>
3	METODOLOGIA.....	177
4	ESTUDO DE CASO.....	188
4.1	DESCRIÇÃO GERAL DO NEGÓCIO.....	188
4.2	ANÁLISE DE MERCADO	20
4.2.1	<i>Iniciativas na área educacional.</i>	<i>21</i>
4.2.2	<i>Consequências da falta de empreendedorismo no ensino.....</i>	<i>22</i>
4.2.3	<i>Iniciativas de empreendedorismo na educação.</i>	<i>22</i>
4.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	244
4.3.1	<i>Matriz Swot.....</i>	<i>255</i>
4.3.1.1	<i>Análise do cenário interno</i>	<i>266</i>
4.3.1.2	<i>Análise do cenário externo</i>	<i>266</i>
4.4	PLANO DE AÇÃO.....	277
4.4.1	<i>Potencialização dos pontos fortes.....</i>	<i>28</i>
4.4.2	<i>Recondução dos pontos fracos.....</i>	<i>28</i>
4.4.3	<i>Aproveitamento das oportunidades.....</i>	<i>29</i>
4.4.4	<i>Proteção/Adaptação contra ameaças.....</i>	<i>29</i>
5	CONCLUSÃO.....	30
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1 INTRODUÇÃO

Durante o curso de MBA – Gestão Empresarial 01/14 da Fundação Getúlio Vargas, os alunos foram incentivados a preparar um Plano de Negócio no módulo de Governança Corporativa e Sustentabilidade, ministrado pelo Professor Rubens Mazzolli, Coordenador do Comitê Executivo do Conselho de Administração do Núcleo de Pensamento Estratégico do Paraná, diretor e conselheiro em varias empresas do país e autor do Livro “Gestão de Negócios Sustentáveis”, professor este apoiador do projeto.

Posteriormente no módulo de Empreendedorismo e Desenvolvimento de Novos Negócios, ministrada pelo professor Alivinio Almeida, Mestre e Doutor em Economia Aplicada pela Universidade de São Paulo, o projeto teve continuidade através de um grupo de alunos da classe MBA – Gestão Empresarial 01/14 da Fundação Getúlio Vargas.

Parte do desenvolvimento do trabalho teve como sustentação as práticas de Gestão Estratégica abordadas nas aulas do professor André Vidal Pérez, mestre pelo Curso de Mestrado em Administração Pública da EBAPE/FGV, com especializações nas áreas de Formação de Gerentes e Diretores e MBA em Marketing pela FGV/RJ, além de atuações como consultor de diversas empresas renomadas no Brasil.

No segundo semestre de 2015, o estudo passou por um programa de aceleração de projetos realizado pelo ISAE Instituto Superior de Administração e Economia de Curitiba-Pr. A ideia foi apresentada primeiramente para uma banca de avaliadores e especialistas no desenvolvimento e aprimoramento de novos projetos. Com a percepção de valor encontrada no estudo pelos especialistas, o projeto Pequenos Empreendedores está progredindo através da aceleradora de projetos ISAE Business, destinada a dar suporte ao desenvolvimento de novos negócios.

Além de estimular um convívio social mais agradável, sustentável e respeitoso entre a população como um todo, esse projeto almeja fortalecer a formação de jovens mais conscientes de sua responsabilidade enquanto cidadãos produtivos e transformadores da sociedade, proporcionando uma qualidade de vida mais adequada e um crescimento da economia brasileira.

O objetivo desse trabalho é apresentar um planejamento estratégico para o desenvolvimento da proposta de ensino, colocando em evidência os estudos feitos através de ferramentas de gestão estratégica e a análise de mercado, cenários internos e externos atuantes, demonstrar algumas iniciativas de aprimoramento do ensino normalmente com a introdução de novas tecnologias, alguns dados relevantes sobre a falta de empreendedorismo na educação e suas consequências, e posteriormente apresentar um plano de ação com base nos estudos e aprendizados, de forma a minimizar os riscos dessa atividade e potencializar seus pontos fortes, tendo assim mais segurança e conhecimento da área educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma base segura de conhecimentos teóricos e conceitos de especialistas no assunto é de grande importância para criar credibilidade nas abordagens que serão expostas.

Para a apresentação de um estudo abordando temas organizacionais relacionados ao mundo empresarial e construção de valores pessoais, os conceitos de pesquisadores e pessoas influentes dos ambientes abordados são de grande valia para a compreensão dos fatos e do objetivo proposto.

Com a transição entre os séculos XX e XXI, muitas das características pessoais e profissionais que eram requisitadas na época da industrialização passaram a não ter grande influência para os gestores da atualidade. No momento, com a informatização globalizada, os empresários e as organizações estão buscando outros valores nos colaboradores, como a informação clara e objetiva, além da capacidade de trabalho em equipe, espírito de liderança, capacidade de adaptação aos diferentes obstáculos e respeito ao próximo.

Com essa nova tendência, temas como empreendedorismo e planejamento estratégico ainda são desconhecidos da maioria das pessoas, tornando as referências teóricas sobre o tema ainda mais importante, pois é necessária uma explicação e introdução aos temas com toda a clareza possível, a fim de transmitir os conhecimentos e criar a percepção do valor proposto no trabalho.

Portanto, a seguir serão ressaltados algumas teorias e pensamentos relatados por especialistas sobre os temas abordados no trabalho, oferecendo dessa forma maior clareza, transparência e sustentabilidade dos textos expostos aos interessados no assunto.

2.1 EMPREENDEDORISMO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Empreendedorismo

Podemos afirmar que empreendedorismo é saber lidar com a escassez de alguns recursos indispensáveis para a criação de alguma coisa, seja recursos financeiros, recursos humanos, conhecimento ou mesmo um mercado para o produto ou serviço que se pretende ofertar.

Schumpeter (1997) declara que empreendedorismo é saber tirar as coisas da imaginação e transformá-las em algo concreto. A inovação e o crescimento econômico como ação social seriam outras atribuições dadas ao empreendedor.

Zahra (2000, apud Seiffert, 2005), afirma que o empreendedorismo engloba atividades de desenvolvimento através da criação ou inovação que ocorre nas organizações, sejam internas ou externas a elas, inovando nas mais diversas áreas como produtos, processos e mercados. O mesmo autor também defende que o empreendedorismo refere-se ao processo de elaboração ou mesmo criação de novos negócios em organizações, buscando aumentar a rentabilidade das empresas e firmar sua posição no mercado sempre atualizando a estratégia do negócio existente.

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil. Estudos feitos em diversos países concluíram que quanto mais empreendedora é uma nação, maiores são as chances de gerar riquezas e se desenvolver, é o que diz Sela, Sela e Franzini (2006).

Empreendedorismo é a união entre o espírito empreendedor com a prática de empreender, resultando dessa prática a empresa, o empreendedor, o negócio. É o que afirma Leite (2000) que entre outras palavras diz que empreendedorismo é a capacidade de inovação, investimento, desbravamento e expansão de novos mercados, produtos e técnicas e a geração do próprio emprego e renda. Ainda destaca que as principais características pessoais de um empreendedor são: iniciativa, visão, coragem, firmeza, decisão, atitude de respeito humano e capacidade de organização e decisão.

Dolabela (1999, p. 43), conceitua empreendedorismo como uma tradução livre da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relacionados ao empreendedor, como suas origens, culturas e perfil: “O empreendedor é um

trabalhador incansável. Como gosta do que faz, trabalha a noite e em finais de semana. Mas ele tem consciência da qualidade que deve impor às suas tarefas, ou seja, visa sempre os resultados, e não ao trabalho em si.” (DOLABELA, 1999, p.61).

2.1.2 Planejamento estratégico

O conceito de estratégia passou por várias fases começando no âmbito militar e conjunto de ações até atingir a esfera de disciplina de gestão empresarial, dotada de conteúdo, conceitos, metodologias e aplicações práticas, sendo reconhecida como de extrema importância no desenvolvimento acadêmico e profissional (FGV-Management, série Gestão empresarial).

Para Ghemawat (2007:16), “a estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”.

Outra definição é dada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) onde demonstram o que é estratégia através dos chamados 5Ps, (*plan*) plano, direção ou curso de ação com foco no futuro, caminho a ser percorrido por uma organização para sair do seu estado atual e alcançar seu objetivo no futuro; (*pattern*) padrão, ou seja, continuidade de um padrão de comportamento ao longo de tempo; (*position*) posição, a localização ou posicionamento de um determinado serviço ou produto num determinado mercado; (*perspective*) perspectiva, a forma como a interação com o cliente ou das maneiras como bens e serviços são oferecidos no mercado pela perspectiva da visão do negócio pela organização; (*ploy*) estratagema, ou seja, uma manobra específica para vencer com astúcia sua concorrência.

De acordo com OLIVEIRA (2006), o planejamento estratégico é o processo gerencial que permite aos executivos traçarem o melhor caminho a ser percorrido pela organização, buscando aumentar a relação com o ambiente, exercendo a atividade de forma inovadora e diferenciada. Os níveis gerenciais mais altos das organizações são os responsáveis pelo planejamento estratégico, e possuem o compromisso de estabelecer os objetivos da empresa, encontrando o caminho mais prático e rápido para alcançá-los, com o menor esforço possível, levando em consideração condições internas e externas das organizações e sua evolução.

De acordo com CHIAVENATO (1987), o planejamento estratégico está relacionado com a maneira que uma organização pretende aplicar uma determinada

estratégia para alcançar seus objetivos, desenvolvendo um planejamento global e de longo prazo.

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2006)

Segundo LIKERT (apud ALBERTIN, 2002:253), “a organização eficiente deve estar alerta às relações internas e externas, maximizando o desempenho dos elos no sentido de seus interesses.”.

2.1.3 Análise de mercado

A análise de mercado consiste num estudo que engloba toda a parte externa da organização onde se pode identificar uma gama de variáveis que estão fora do controle da instituição, porém que pode influenciar de forma direta ou indireta nas suas atividades. O conhecimento de tais variáveis é de suma importância para a elaboração dos planos estratégicos e operacionais da organização e ajudam seus gestores a alcançarem os objetivos estabelecidos. Segundo o economista e consultor de empresas Paulo Nunes, deve ser feita uma análise de mercado de forma dinâmica e estática, buscando a identificação das ameaças que a organização deve evitar e as oportunidades que podem ser aproveitadas a seu favor.

Esta análise também pode ser definida como “o entendimento do mercado da empresa, seus clientes, seus concorrentes e quanto à empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde atua, conhecendo de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra” (DORNELAS 2003).

2.1.4 Matriz swot

A técnica de análise **SWOT** foi desenvolvida pelo norte-americano Albert Humphrey, durante uma pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, o qual liderou um projeto de pesquisa onde analisou e cruzou sistematicamente os dados das 500 maiores corporações relatadas pela revista Fortune da época. Outros pesquisadores creditam o desenvolvimento da ferramenta

para Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School.

A análise SWOT consiste em uma metodologia que estuda as forças competitivas que atuam sobre a organização. A sigla dessa ferramenta estratégica é baseada nas quatro forças que dão origem à sigla SWOT (FOFA):

- *Strengths* (Forças),
- *Weaknesses* (Fraquezas),
- *Opportunities* (Oportunidades)
- *Threats* (Ameaças).

Trata-se de uma ferramenta muito usual para a execução de análise de ambiente e serve de pilar para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é relacionar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A análise estratégica realizada a partir da matriz **SWOT** é uma das ferramentas mais comuns na gestão estratégica competitiva. Trata-se de identificar e relacionar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com as forças e fraquezas apontadas no ambiente interno da organização. Estas quatro relações agrupadas servem como indicadores da situação organizacional.

2.1.5 Análise de mercado educacional com ênfase em empreendedorismo

No Brasil, o sistema educativo precisa de uma mudança drástica e inevitável para a continuação do desenvolvimento da nação, uma vez que o país vive o desafio de competir num cenário de economia globalizada. A melhoria na qualidade das escolas, professores e conseqüentemente os alunos, não é mais apenas uma questão acadêmica, e sim uma questão de sobrevivência no ambiente em constante transformação, com sua dinâmica e complexibilidade (SANTOS; BEHRENS, 2006).

O artigo de Andréa Oliveira (2015) para o Centro de Formações Técnicas (www.cpt.com.br) ressalta que a introdução da cultura empreendedora no ensino infantil é o início da busca de um objetivo maior: a formação de uma cultura em que crianças e professores tenham como principal objetivo a geração de valores

e distribuição de riquezas, independência financeira, inovação, sustentabilidade, criatividade, liberdade e desenvolvimento econômico, ou seja, a formação de uma “incubadora social”.

Em matéria da revista Exame (2011), de acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), de 2010, apenas 9% da população adulta brasileira teve acesso ao ensino de empreendedorismo e 3% aprenderam a criar seus próprios negócios durante a universidade. “O Brasil é um dos países que tem o pior índice de educação empreendedora”, opina Juliano Seabra, diretor de educação da Endeavor, instituição que apoia projetos com alto potencial de crescimento. Ainda segundo a pesquisa da revista, não é preciso chegar à universidade para ter contato com o tema. Já existem algumas iniciativas no país que disseminam o empreendedorismo para crianças e jovens.

É seguro dizer que vivemos em tempos de mudanças na sociedade como um todo. A inserção de computadores ligados à internet, a globalização, as tecnologias de telecomunicações, o fim da era da industrialização e o surgimento da era da informação são fatos que modificaram os comportamentos e o modo de viver da humanidade. O mesmo acontece com a educação, onde a informação e o conhecimento passaram a ter uma importância maior na economia a partir do início do século XXI. Além disso, conhecimentos e habilidades que eram dispensados ou mesmo inúteis na sociedade industrial passaram a ser exigidos, como é o caso da criatividade, saber aprender a todo instante, ter espírito de liderança, capacidade de discussão crítica, se adaptar constantemente aos diferentes desafios impostos pelos cenários atuais, capacidade de trabalho em equipe e participação efetiva em ambientes de trabalho menos hierárquicos. Podemos incluir nesse contexto o uso das tecnologias de informação e comunicação e um constante processo de aprendizado, isto é, um eterno reciclar-se e adaptar-se continuamente (SANTOS; BEHRENS, 2006).

No texto realizado por Fernando Dolabela para seu próprio site (www.fernandodolabela.com.br), ele sustenta que a Pedagogia Empreendedora é uma metodologia de ensino de empreendedorismo que atinge desde a educação infantil até o ensino médio, entre crianças e jovens de 4 a 17 anos de idade, a chamada Educação Básica.

A educação com ênfase no empreendedorismo é atrelada a tecnologias de desenvolvimento local e sustentável, por isto tem como alvo toda a comunidade e

não apenas o indivíduo. Desenvolve a capacidade de livre escolha do aluno sem influenciar as suas decisões, preparando-o para as suas próprias opções.

Segundo Beatriz Abuchaim (2011), pesquisadora da Fundação Carlos Chagas (FCC), as crianças apresentam uma curiosidade natural pelo ambiente em que vive, sendo os objetos, as pessoas e todos os elementos da natureza. Ainda segundo ela, o professor deve estar atento ao seu comportamento, interesses e manifestações para posteriormente propor experiências que contemplem a compreensão tanto de aspectos da natureza quanto da sociedade. "É fundamental que, nesse processo, as curiosidades e hipóteses das crianças sejam valorizadas, para que elas aprendam a desenvolver uma postura científica frente aos diversos objetos de conhecimento".

Monica Fantin, professora na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sustenta que as práticas pedagógicas voltadas ao conhecimento do mundo físico e social devem ser estimuladas pela brincadeira e pela exploração da capacidade lúdica dos menores.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão sendo referenciados os métodos utilizados para construir o conteúdo deste trabalho.

A fundamentação teórica, o material e estudos adquiridos durante o curso de MBA de Gestão Empresarial com principal ênfase nos módulos de Empreendedorismo e Desenvolvimento de Novos Negócios, Gestão Estratégica, Governança Corporativa e Sustentabilidade, Marketing, Gestão de Projetos e Gestão de Pessoas, foram os pilares que sustentaram a construção deste trabalho e possibilitaram desenvolver uma análise detalhada do estudo proposto.

Do ponto de vista estratégico, foi realizado um estudo do empreendimento denominado Pequenos Empreendedores, começando pela análise de mercado apresentando algumas iniciativas de empreendedorismo na educação, alguns dados sobre os fracassos de empresas brasileiras no mercado de trabalho, e ainda estudou-se o ambiente interno e externo, através da matriz SWOT. (Pontos Fortes, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças);

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL DO NEGÓCIO

O negócio proposto consiste em apresentar um serviço de atividade extracurricular a ser instalado em escolas particulares, denominado: Pequenos Empreendedores. O método de ensino propõe uma atividade extracurricular para crianças e jovens de 05 a 15 anos, em que o produto final a ser ofertado é uma coleção de apostilas, livros didáticos, brincadeiras e jogos diversos, incluindo um aplicativo para *tablets* e *smartphones*, que formatados em uma linha pedagógica, tem o objetivo de promover o desenvolvimento do espírito empreendedor nas crianças e jovens, assim como entregar valores e princípios como ética, liderança e trabalho em equipe, saber ouvir e expressar idéias, desenvolver novos projetos, negociação, direitos fundamentais, saber lidar com dinheiro (poupar/investir), política (noções das regras de nosso sistema democrático), noções de governança e sustentabilidade, *marketing* e economia, sempre apresentados de forma lúdica através de jogos, brincadeiras e técnicas de pedagogia infantil voltadas para esses assuntos, com participação ativa dos pais enquanto apoiadores do método.

A razão do negócio é preencher a atual lacuna na entrega desses valores no currículo atual das escolas particulares e públicas brasileiras, e desse modo aumentar a qualidade da formação de profissionais melhor preparados para ingressarem no mundo real, uma vez que independente da profissão escolhida pelo jovem, seja na área de humanas, exatas ou biociências, as noções básicas de gestão administrativa e financeira são de suma importância para aumentar as chances de sucesso profissional na carreira escolhida.

Em última instância, esse negócio almeja ajudar na formação de jovens mais conscientes de sua responsabilidade enquanto cidadãos produtivos e transformadores da sociedade, proporcionando um ganho de competitividade em longo prazo para o país.

Os clientes serão os pais e mães de famílias de classes A e B, que contratariam o serviço diretamente da *Pequenos Empreendedores*, e os consumidores serão seus filhos. A proposta de valor é agregar a formação das crianças e jovens, as quais serão preparadas para desenvolver habilidades de

extrema importância na vida pessoal e profissional, onde a percepção de empreendedorismo e valores será abordada e trazida para o mundo daqueles que estiverem se submetido ao método proposto.

O método será implantado a partir de parcerias com escolas renomadas do setor privado, iniciando na cidade de Curitiba e com previsão de expansão nacional, com adaptação de espaços físicos dentro das escolas (salas de aula adaptadas para a metodologia) para que as aulas sejam oferecidas como um serviço extracurricular aos alunos, os quais podem optar ou não em realizar o desenvolvimento proposto.

Serão oferecidos pacotes modulares para se adequar à demanda dos pais, sendo que os pais podem escolher módulos que se encaixem a carga horária pretendida, seja ela uma vez por semana, duas, até 3 vezes na semana, carga horária diária de 4 horas/aula em contra turno. Ainda serão oferecidos cursos isolados, como colônia de férias e cursos direcionados para herdeiros de negócios familiares.

Os valores serão cobrados conforme o módulo e carga horária contratada, conforme abaixo:

01 (uma) vez por semana	R\$ 400,00 por mês
02 (duas) vezes por semana	R\$ 650,00 por mês
03 (três) vezes por semana	R\$ 900,00 por mês

A idéia de negócio surgiu durante o curso de MBA – Gestão Empresarial 01/14 da Fundação Getúlio Vargas, onde os alunos foram estimulados a desenvolver um Plano de Negócio no módulo de Governança Corporativa e Sustentabilidade, ministrado pelo Professor Rubens Mazzoli, Coordenador do Comitê Executivo do Conselho de Administração do Núcleo de Pensamento Estratégico do Paraná, diretor e conselheiro em varias empresas do país e autor do Livro “Gestão de Negócios Sustentáveis”, professor este apoiador do projeto.

A continuidade do projeto foi desenvolvida por um grupo de alunos da classe MBA – Gestão Empresarial 01/14 da Fundação Getúlio Vargas, no módulo de Empreendedorismo e Desenvolvimento de Novos Negócios, ministrada pelo professor Alivinio Almeida, Mestre e Doutor em Economia Aplicada pela Universidade de São Paulo, com vasta experiência no mercado financeiro, gestão de empresas públicas e privadas e avaliação de projetos econômicos.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

Nos últimos tempos várias iniciativas de empreendedores voltados para educação tem trazidos resultados satisfatórios no que diz respeito às novas metodologias de ensino e conhecimentos adquiridos por plataformas de informação que antes não existiam. A tecnologia tem sido a principal ferramenta para a elaboração dessas plataformas, proporcionando uma capacidade de compartilhamento de informações jamais vista.

A demanda é encontrada nos pais (clientes), que entendem a importância e a necessidade de prepararem os seus filhos (usuários) para o futuro e o mercado de trabalho, e na lacuna presente no currículo atual das escolas particulares e públicas brasileiras em relação à formação de jovens mais conscientes de suas responsabilidades enquanto cidadãos produtivos e transformadores da sociedade.

No cenário educacional brasileiro existem algumas raras escolas com o conceito de ensino focado no empreendedorismo, porém não com o enfoque desta proposta que é ter a participação ativa dos pais enquanto apoiadores do método e o constante aprimoramento da metodologia conforme mudanças da economia local e mundial.

As limitações e influências diagnosticadas nesse levantamento demonstraram maior grau de limitação no Crescimento Econômico Brasileiro, considerado instável no momento da avaliação, tendo o aumento da inflação e a situação econômica atual a reduzir o poder de compra dos pais e influenciar negativamente na tomada de decisão por contratar esse serviço educacional extracurricular, além da concorrência com as demais atividades extracurriculares existentes (aulas de idiomas, esportes, danças, etc...).

Outro fator que deve ser monitorado constantemente e pode se tornar um fator limitador é a legislação sobre o setor educacional que pode criar barreiras através de normas ou leis.

A dimensão do projeto terá como base a participação no mercado e pelos resultados obtidos, como os valores gerados na visão dos pais. Por isso da importância de expandir para as demais escolas de todo o Brasil de modo a atingir o crescimento esperado e a própria sustentabilidade do negócio.

4.2.1 Iniciativas na área educacional.

Na empresa Descomplica que começou a gravar aulas e depois disponibilizava o material na internet, a aceitação foi tão boa que ela começou a desenvolver um plano de negócios para uma plataforma de aulas online e seu fundador resolveu participar de um desafio de startups. Após uma apresentação e com o apoio de investidores, deram início às atividades em 2011. O Descomplica é hoje um dos mecanismos mais utilizados por quem vai prestar vestibular. A taxa mensal para ter acesso às aulas custa aproximadamente R\$ 25,00 (Vinte e cinco reais). Também com o intuito de atender aos estudantes que não tem condições de participar de um curso presencial, ele conseguiu, dessa forma, chegar a aqueles estudantes mais distantes e com dificuldades financeiras.

A Evobooks trata-se de uma empresa que produz livros e softwares educacionais em 3D. Detectaram que a exigência dos estudantes por materiais inovadores e com tecnologia era cada vez maior. Para desenvolver o conteúdo, a startup utiliza como conteúdo os exames elaborados pelo Ministério da Educação. Firmou parceria com a Prefeitura do Rio de Janeiro, com o governo do Amazonas e mais 15 instituições particulares, atingindo uma marca de 60 mil estudantes utilizando as metodologias por eles desenvolvidas.

A Neotrip é uma empresa que desenvolve aulas com formatos divertidos e que se diversificam da metodologia tradicional. Fundada em 2011, tem como objetivo transformar a educação brasileira e renovar as instituições de ensino. Com o apoio de educadores de diversas áreas de ensino como história, geografia, física educação infantil, dentre outras, a metodologia passa por constantes aprimoramentos que se adequam ao cenário atual globalizado, tirando as crianças das salas de aula e levando para o conhecimento de campo. Segundo seu fundador Calazans, a startup atinge hoje 200 mil estudantes em diferentes localidades.

O aplicativo Qranio é uma ferramenta de perguntas e respostas sobre os mais variados temas, que busca integrar os estudos com os aprendizados de forma mais divertida. O usuário do aplicativo responde a perguntas relacionadas ao universo educativo e, conforme acerta suas respostas, ganha uma espécie de moeda virtual desenvolvida pela empresa. Essa moeda virtual posteriormente poderá ser utilizada como troca em exposições, teatros, jantares, diárias de hotéis, livros e outros prêmios. A empresa afirma ter atualmente mais de 600 mil usuários, 12 milhões de

perguntas cadastradas e quatro mil prêmios distribuídos em todo o território nacional. A ferramenta está presente em 171 países e em quatro idiomas (português, inglês, espanhol e português de Portugal), e está disponível para *Android* e *iphone*.

4.2.2 Consequências da falta de empreendedorismo no ensino.

A ausência de alguns ensinamentos na área educacional brasileira, principalmente aqueles voltados ao desenvolvimento de iniciativas empreendedoras, tem grande relevância nos dados apresentados quanto ao número de falências de empresas, má gestão de negócios, falta de preparo profissional e de conhecimento sobre o mercado ao qual se pretende investir, carência em sustentabilidade organizacional dentre outros fatores.

Em 2015 os dados apontam para a tendência observada na última década e com perspectiva de elevação para o número de falências de empresas brasileiras: entre 23% e 25% das empresas deverá falir este ano, isso antes de chegarem ao segundo ano de existência. Ainda, 50% das empresas irão fechar as portas sem alcançarem o quinto ano de funcionamento. Esses são alguns dados levantados periodicamente pelo SEBRAE. Apenas 20% das pequenas e médias empresas conseguirão chegar ao quinto ano de vida e dessas 80% irão à falência nos próximos cinco anos; somente 4% das empresas conseguirão chegar aos 10 anos de portas abertas. O fator nº1 causador desses dados alarmantes de falência não é a economia nem a sociedade, muito menos a concorrência ou produtos inadequados, e sim a falta de preparo na gestão do negócio – de acordo com pesquisas de entidades de apoio ao micro, pequeno e médio empresário. São falhas de planejamento e desenvolvimento de ações que dão suporte ao negócio, na parte estrutural do seu funcionamento, na relação com os clientes, investimentos, marketing, produtos e serviços, fluxo de caixa, capital de giro e tantas outras partes fundamentais para a perenidade da organização.

4.2.3 Iniciativas de empreendedorismo na educação.

A sociedade está priorizando pessoas que saibam enfrentar novos desafios, com capacidade de aprendizagem e adaptação rápida aos diferentes cenários, instinto de liderança e trabalho em equipe, com múltiplas competências e que promovam transformações.

O Programa Nacional de Educação Empreendedora do SEBRAE tem com objetivo a divulgação e estimulação de uma educação empreendedora para as escolas e instituições de ensino, fomentando a busca por conhecimentos e práticas construtivas para a capacitação profissional e consolidação da cultura empreendedora na educação.

Para o Instituto Inspirare, que apoia as iniciativas que agregam valor na educação, os negócios de grande impacto social são aqueles que envolvem iniciativas de empreendimentos éticos, transformadores, criativos, inovadores, com potencial de escalabilidade e economicamente sustentáveis. Embora o setor esteja em processo de expansão no Brasil, a quantidade de iniciativas que pretendem agregar valores na educação ainda é baixa. Para mudar esse dado, o Programa Iniciativas Empreendedoras procura contribuir com os potenciais transformadores e incentivadores desse ecossistema, como os empresários, investidores, incubadoras, aceleradoras e demais fontes de financiamento de projetos. O programa estimula as iniciativas que buscam a melhoria na qualidade e equidade da escolaridade da população, e dessa forma proporcionando uma sociedade melhor preparada para enfrentar o mercado de trabalho.

A iniciativa chamada Oficina de Negocinhos, com sede no Rio de Janeiro, também tem como objetivo estimular o lado empreendedor entre crianças e jovens, apresentando temas como conceito de negócios, atitudes, valores e comportamentos empreendedores, sempre de forma lúdica e criativa. Colocam como principal obstáculo da iniciativa a questão cultural, da falta de acesso a uma educação empreendedora nas escolas e demais instituições de cuidado infantil. O método utilizado consiste em dinâmicas, jogos e oficinas práticas, onde as crianças conseguem colocar em prática as suas ideias de negócios, que posteriormente poderão apresentá-los nas feiras educativas, gincanas e outros eventos de integração. Além do estímulo, as crianças são as próprias responsáveis pelas etapas do processo de materialização da ideia, as quais devem aprender a trabalhar em grupo para o sucesso do seu negócio.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para se determinar o planejamento estratégico para o estudo em questão, algumas etapas foram percorridas, e dentre as principais estão a determinação dos objetivos, os quais foram expostos nos parágrafos anteriores, a realização de auditoria nos ambientes externos e internos que serão apresentadas a seguir e a avaliação das estratégias para identificar aquelas que tenham maior potencial de criação de valor para a organização em termos financeiros e econômicos.

Com a análise dos ambientes e a exposição dos cenários, podemos identificar qual a estratégia que traz mais segurança nas vantagens competitivas no mercado de atuação do estudo.

Ainda dentro de um planejamento estratégico, devem ser apresentados os pontos de missão e valor que norteiam as estratégias que deverão ser tomadas para se atingir os objetivos propostos, pois são o ponto de partida para o desenvolvimento das estratégias corporativas.

A missão do projeto é desenvolver um estudo em que as crianças possam realizar negócios dentro do seu alcance, para que quando adultos, possam se tornar empreendedores responsáveis e acreditarem em si mesmos e na sua capacidade para alcançar todos os objetivos a que se propuserem. Desenvolver o espírito empreendedor em crianças enquanto brincam e se divertem, tanto para incentivar o empreendedorismo, quanto outros valores como o amor ao trabalho, pró-atividade, trabalho em equipe, autoestima, boas práticas de governança e sustentabilidade, serviço comunitário, poupança e responsabilidade para lidar com dinheiro. Ainda, ensinamos às crianças que um negócio é mais do que apenas uma fonte de riqueza, mas uma oportunidade de enriquecermos a consciência cívica das crianças e adolescentes.

Como valor, o projeto Pequenos Empreendedores almeja ser reconhecido como a metodologia de ensino mais admirada, adotando uma nova postura diante do processo inovador, criando uma relação de responsabilidade com o ensino de alta qualidade e envolvendo os pais na elaboração dos conteúdos voltados para questionar paradigmas.

Contudo, a estruturação do estudo proposto está baseada no estudo da Matriz Swot e na análise do mercado, deixando outras ferramentas da parte estratégica como a Matriz Ansoff, o modelo Porter das estratégias genéricas de

competição, posicionamento estratégico, priorização de objetivos com a ferramenta GUT e o Balance Score Card, dentre outras, para um segundo momento.

4.3.1 Matriz Swot

Conforme mencionado anteriormente, a Matriz Swot é a ferramenta que estuda os cenários externos e internos de uma organização, onde a principal finalidade é definir os parâmetros competitivos do mercado que se atua ou que se pretende atuar. Dessa forma é possível mapear as prováveis evoluções do ambiente externo, buscando antecipar oportunidade e ameaças ao desempenho proposto pela missão, visão e os objetivos empresariais da organização. Já a análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização com relação as suas forças e fraquezas, competências, recursos, capacidades e questões críticas para o alcance do sucesso do negócio em que a organização se propõe a desenvolver.

É possível identificar através da ferramenta os pontos fortes e fracos internos da empresa, bem como externamente avaliar as principais ameaças e oportunidades que poderão influenciar o negócio. Ao analisar os pontos fortes, a busca se baseia em competências essenciais, recursos financeiros, liderança de mercado, vantagens de custo, capacidade produtiva, habilidades tecnológicas e outras competências internas. Já nos pontos fracos, a análise se baseia na falta de direção estratégica clara, instalações obsoletas, falta de experiência, problemas operacionais, recurso financeiro insuficiente e custos elevados.

Na análise das oportunidades, a intensão é encontrar habilidades para expansão para novos mercados/segmentos, capacidades de transferir técnicas ou *know-how* tecnológico, menores barreiras comerciais, surgimento de novas tecnologias e formas de expandir linhas de produtos. Para as ameaças, o foco é à entrada de novos concorrentes, crescimento das vendas de produtos substitutos, mudanças adversas em mercados do exterior, vulnerabilidades a recessões, crescimento mais lento do mercado e mudanças nas necessidades dos clientes.

Utilizando a Matriz Swot para o desenvolvimento do trabalho proposto, foi possível identificar os seguintes cenários:

4.3.1.1 Análise do cenário interno

Pontos Fortes:

- Metodologia inovadora para escolas particulares da região de Curitiba;
- Público alvo “A” e “B”;
- Interatividade constante entre pais, filhos e escolas;
- Novo nicho de clientes.

Pontos Fracos:

- Capacitação técnica de pedagogos envolvidos na metodologia;
- Cultura de ensino no Brasil não estimula esse tipo de conhecimento;
- Aceitação dos jovens em participar de uma atividade de contra turno que não seja voltada a esportes, música, dança, ou outras atividades tradicionais.

4.3.1.2 Análise do cenário externo

Oportunidades:

- Preenchimento da lacuna da formação de ensino atual no desenvolvimento dos jovens através da geração de valores na proposta de ensino;
- Escalonamento da metodologia para escolas Municipais, Estaduais e Federais.

Ameaças:

- Novos entrantes no mercado;
- Não percepção de valor na proposta;
- Leis e normas reguladoras;

4.4 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é realizado com o conjunto de objetivos estabelecidos na missão e visão de um projeto, e que posteriormente serão desdobrados em estratégias. Dessa forma é possível estabelecer prazos para início e término dos serviços, responsabilidades de cada gestor, quais recursos serão necessários para desenvolver a atividade, dentre outras tarefas. O plano de ação norteia as decisões e permite um acompanhamento da progressão da estratégia estabelecida, com a intenção de conscientizar os envolvidos no projeto, estabelecer os novos padrões de avaliação, adequação dos equipamentos, materiais e ambiente de trabalho e monitorar os resultados para que estejam no caminho de encontro ao objetivo traçado.

A principal função da elaboração do plano de ação é envolver todos os colaboradores com o objetivo de aprimorar de forma contínua os processos, serviços, produtos, estabelecimento dos indicadores, definição das metas, avaliação constante dos resultados e da estratégia adotada.

Para a definição de uma estratégia a ser colocada em ação, devemos ainda fazer algumas perguntas à própria organização, tais como: Quais as tendências desse mercado? Onde estamos agora? Para onde queremos ir? Quais os caminhos possíveis? Dependendo das respostas, as estratégias que deverão ser adotadas sofrem variações nas suas estruturas, nos processos organizacionais e no gerenciamento da mudança estratégica.

Conforme comentado anteriormente, outras ferramentas são de fundamental importância para a definição das estratégias empresariais. É o caso da ferramenta GUT, uma matriz capaz de tratar os problemas com o objetivo de priorizá-los, ela determina a importância para um determinado assunto. Leva em conta a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema.

Outra ferramenta que pode ser citada é a chamada 5W2H, suas iniciais são da língua inglesa (*what, who, when, where, why*) e (*how, how much*). A sua função é deixar de forma mais explícita como o processo será orientado, estabelecendo responsabilidades, prazos e custos. Segundo a publicação do livro FGV Management da série Gestão Empresarial de 2014, as siglas da ferramenta revelam: (*what*) o que será feito? Define os objetivos, (*Who*) quem fará o quê? Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos, (*When*)

quando será feito? Estabelece os prazos para o planejamento, (*where*) onde será feito o quê? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos, (*why*) por que será feito o quê? Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo. (*How*) Como será feito o quê? Define os meios para a avaliação e realização dos objetivos, (*how much*) quanto custará o quê? Determina os custos para a realização dos objetivos.

O BSC (*Balance Scorecard*) é mais uma ferramenta da gestão estratégica da qual se elaboram medidas que viabilizam os desdobramentos das estratégias a serem adotadas. Os gestores conseguem avaliar o desempenho corporativo e das unidades estratégicas do negócio, desenvolvendo o processo constante de aprendizado de toda a cadeia de valor da organização, desdobrando-se em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

Com a realização do estudo do ambiente interno, e a identificação dos principais pontos que devem ser trabalhados, é possível traçar uma estratégia de forma a potencializar os pontos reconhecidos como fortes, bem como reconduzir os pontos fracos, fazendo com que a parte interna da organização esteja mais bem preparada e com maior garantia de sucesso.

O mesmo acontece com o resultado encontrado na análise do ambiente externo, onde as oportunidades que foram apontadas podem ser aproveitadas de forma mais contundente, assim como as ameaças podem ser reduzidas ou protegidas para que não causem grandes problemas para a organização.

4.4.1 Potencialização dos pontos fortes.

- Atualização constante da metodologia para estar alinhada aos dias atuais;
- Coparticipação entre pais e escola na elaboração da metodologia;
- Palestras em grandes empresas, escolas e eventos voltados à área de ensino no Brasil;
- Tecnologias atualizadas on-line e colaborativa;
- Velocidade de implantação do negócio < 6 meses;

4.4.2 Recondução dos pontos fracos

- Treinamento constante dos pedagogos para que fiquem atualizados às questões de interesse na metodologia;

- Convencimentos dos envolvidos de que a metodologia trará benefícios nos médios e longos prazos;
- Criar um ambiente descontraído, envolvente e que estimule a criatividade dos participantes.

4.4.3 Aproveitamento das oportunidades

- Entregar conhecimento, valores e experiências desafiadoras que criem valor na formação dos jovens;
- Estar atualizado com as metas do Ministério da Educação e manter relação próxima às entidades de ensino governamentais.

4.4.4 Proteção/Adaptação contra Ameaças

- Reciclagem e inovação para se diversificar de possíveis entrantes;
- Comunicação clara e assertiva com o objetivo de garantir aos pais que seus filhos terão um futuro mais promissor se adquirirem esse conhecimento;
- Estudo das leis e normas junto ao Ministério da Educação e Cultura.

A capacidade humana, recrutamento e treinamento dos profissionais de pedagogia não chegam a ser um fator limitante, porém deve ser dada atenção especial pelo desafio que é para manter o constante aprimoramento da metodologia conforme mudanças da economia local e mundial.

A atualização intelectual constante e a coparticipação dos pais para o aprimoramento do método em tempo real são os pontos fortes e que devem ser sempre monitorados para mitigar novos entrantes no mercado e a não percepção de valor por pais e/ou alunos, garantindo o retorno econômico do projeto.

5 CONCLUSÃO

Com a apresentação do estudo elaborado no desenvolvimento do trabalho, e evidenciando com clareza o objetivo da proposta, as análises de mercado efetuadas afirmaram que existe demanda na região para a inserção do conhecimento empreendedor na formação de crianças e jovens, desenvolvendo naqueles que se submeterem ao ensino, conhecimentos que serão de grande importância na vida profissional e pessoal.

Conforme já mencionado, o estudo do planejamento estratégico compreende uma série de análises feitas por ferramentas e conceitos de profissionais extremamente capacitados que fornecem um referencial teórico de grande importância para o entendimento do conteúdo e dando credibilidade ao assunto. A imersão no plano estratégico é sem dúvida muito mais complexa que os pontos apresentados, porém as principais métricas que norteiam o estudo foram elaboradas de forma a esclarecer e transmitir o conhecimento para aqueles interessados no assunto proposto.

Depois de realizada a análise de mercado, onde se constatou a necessidade da imersão do conhecimento empreendedor no sistema educacional brasileiro, com a identificação dos cenários que cercam este nicho de mercado e a apresentação de um plano de ação, podemos afirmar com tranquilidade que o objetivo do trabalho foi alcançado de forma clara e objetiva.

Por fim, o estudo demonstra que a qualidade de ensino fundamental brasileira ainda deixa a desejar quando falamos em desenvolvimento de habilidades voltadas a criação de valor tanto pessoal quanto profissional, e que para o crescimento da nação caminhar a uma velocidade mais satisfatória, devemos investir na qualidade de ensino de forma mais atualizada e focada na estimulação de habilidades que tornam o mundo mais igualitário, transformador, criativo, sustentável e pronto para as constantes transformações que a humanidade está passando e que com certeza ainda virão num futuro próximo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gestão Estratégica – (FGV Management – série Gestão Empresarial 2014, pag.19).
- Ghemawat, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- LEITE, Emanule. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas**. Recife, Bagaço, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Strategy-making in three modes**. Califórnia Management Review, p.44-53, inverno 1979.
- _____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ABUCHAIM, Beatriz Abuchaim, Fundação Carlos Chagas (FCC) 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10520: Apresentação de citações em documentos – Regras Gerais** – Rio de Janeiro, jul. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores. 1999.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa: Uma Ideia, Uma Paixão e Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 304 p.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2008.
- DORNELAS. José Carlos A. **Empreendedorismo corporativo**. 4ª tiragem. São Paulo: Elsevier Ltda. 2003.
- DRUCKER. P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: 2003.
- FANTIN, Monica Fantin, Faculdade de Educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- LIKERT (apud ALBERTIN, 2002:253).

- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. Ed. São Paulo: Globo, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. Ed. São Paulo: Atlas 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22^a ed. São Paulo: Atlas S.A. 2006.
- SANTOS, Resciel Gerson; BEHRENS, Marilda Aparecida. **A aprendizagem colaborativa e as inteligências múltiplas**. In: VI Congresso de Educação da PUCPR. Anais do VI Educere. Curitiba, 2006.
- SCHUMPETER. Joseph A. **Entrepreneurship as Innovation**. In: **Entrepreneurship: the social science view**. Edited by Richard Swedberg. Delhi, Oxford University Press, 1997, p.51-75.
- SELA, Vilma Meurer; SELA, Francis Ernesto Ramos; FRANZINI, Daniela Quaglia. **Ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento econômico e social sustentável: um estudo sobre a metodologia “Pedagogia Empreendedora”** de Fernando Dolabela. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais do 30^o Encontro Anual da ANPAD. Salvador, 2006.
- ZAHRA. S. A. (2000). **Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of competitive environment**. Journal of Business Venturing, 15, 135-173.