

O PLANO DE NEGÓCIOS COMO MECANISMO PARA A VIABILIZAÇÃO DE IDEIAS EMPREENDEDORAS E GESTÃO ESTRATÉGICA EFICIENTE

THE BUSINESS PLAN AS A MECHANISM FOR MAKING ENTREPRENEURIAL IDEAS VIABLE AND EFFICIENT STRATEGIC MANAGEMENT

Ramos Hilário Ramos¹
Flórida Nelson Bernardo²

Resumo: A elevada taxa de mortalidade das Empresas de Pequeno Porte (EPP) está frequentemente relacionada à ausência de planejamento estruturado e à utilização insuficiente de instrumentos de gestão estratégica. Nesse contexto, o presente estudo analisa o Plano de Negócios (PN) como mecanismo de viabilização de ideias empreendedoras e como ferramenta de gestão estratégica e financeira. O objetivo geral consistiu em examinar o PN como instrumento integrado de apoio à criação, à organização e à gestão de empreendimentos, sendo complementado por objetivos específicos relacionados à compreensão dos fundamentos do empreendedorismo, da gestão, da liderança organizacional e da estrutura funcional do PN. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e caráter descritivo, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e revisão narrativa da literatura. Os resultados evidenciam que o PN contribui para a identificação de oportunidades de mercado, redução de riscos, apoio à tomada de decisão, organização operacional e atração de investimentos. Além disso, favorece a análise da estratégia econômica e estratégica do empreendimento, ampliando as possibilidades de sustentabilidade e competitividade organizacional. Conclui-se que o PN desempenha papel fundamental na validação de ideias e na gestão eficiente dos negócios, embora não garanta, isoladamente, o sucesso empresarial. Ressalta-se, contudo, a limitação da ausência de evidências empíricas, limitando a necessidade de investigações futuras mais robustas.

1 Mestre em Gestão e Administração Educacional pela Universidade Católica de Moçambique (UCM), graduado em Ciências Contábeis e doutorando do Programa de Pós-Graduação em Inovação Educativa (UCM). *E-mail:* ramoshr1994@gmail.com

2 Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Pedagógica (UP), Técnica Média em Contabilidade e Auditoria, Mestranda em Gestão de Projetos pela USP-Esalq. *E-mail:* floridabernardo17@gmail.com

Palavras-chave: Plano de negócios. Empreendedorismo. Viabilidade econômica. Planejamento e gestão estratégica. Inovação.

Abstract: The high mortality rate of Small Businesses (SMEs) is frequently related to the absence of structured planning and the insufficient use of strategic management tools. In this context, this study analyzes the Business Plan (BP) as a mechanism for enabling entrepreneurial ideas and as a strategic and financial management tool. The general objective was to examine the BP as an integrated instrument to support the creation, organization, and management of ventures, complemented by specific objectives related to understanding the fundamentals of entrepreneurship, management, organizational leadership, and the functional structure of the BP. Methodologically, this is a qualitative, applied, and descriptive research, developed through bibliographic and documentary research and a narrative literature review. The results show that the BP contributes to the identification of market opportunities, risk reduction, support for decision-making, operational organization, and attraction of investments. Furthermore, it favors the analysis of the economic and strategic strategy of the venture, expanding the possibilities for organizational sustainability and competitiveness. It is concluded that business planning plays a fundamental role in validating ideas and in the efficient management of businesses, although it does not, in isolation, guarantee business success. However, the limitation of the lack of empirical evidence is highlighted, limiting the need for more robust future investigations.

Keywords: Business plan. Entrepreneurship. Economic viability. Strategic planning and management. Innovation.

INTRODUÇÃO

O estudo intitulado “Uma investigação acerca da mortalidade das microempresas e Empresas de Pequeno Porte da Cidade de Sousa, PB” demonstra que o encerramento precoce de pequenos empreendimentos está associado à combinação de múltiplos fatores gerenciais e econômicos, destacando-se a insuficiência de planejamento estratégico e financeiro, o que amplia as chances de fracasso do negócio (Batista *et al.*, 2012). Por sua vez, o planejamento estratégico constitui um fator determinante para o desempenho e a continuidade das EPP, não se limitando ao contexto moçambicano, mas configurando-se como um desafio apresentado em diversas economias em nível global, enquanto a estratégia pode ser detalhada como o processo de seleção e mobilização de recursos e meios com vista à concretização de objetivos organizacionais (Dias; Brau, 2025).

Santos e Pinheiro (2017) reforçam que é importante possuir um planejamento estruturado que potencializa e adapta o empreendimento às exigências do ambiente. Esse processo permite minimizar riscos, melhorar a competitividade e promover a sustentabilidade organizacional. Já o Plano de Negócios (PN) é considerado um documento estratégico que descreve os objetivos de um empreendimento e os meios previstos para sua materialização. Ao organizar informações sobre ações, recursos e diretrizes operacionais, ele orienta o desenvolvimento do negócio de forma racional e planejada (Cruz; Silva, 2015). De forma geral, o PN desempenha um papel central na compreensão do negócio e na gestão dinâmica, capaz de orientar decisões mais assertivas e prevenir investimentos inadequados. Diante desse contexto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: de que forma o plano de negócios pode atuar simultaneamente como mecanismo de viabilização de ideias empreendedoras e como instrumento de gestão estratégica e financeira sustentável? Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o plano de negócios como instrumento integrado de viabilização de ideias empreendedoras e de gestão estratégica e financeira.

Para este propósito, definiram-se os seguintes objetivos específicos: (i) apresentar os fundamentos teóricos do empreendedorismo; (ii) analisar os princípios de gestão empresarial e liderança organizacional; (iii) identificar os elementos estruturais do plano de negócios; (iv) avaliar o papel do plano de negócios como instrumento de gestão estratégica e de teste de viabilidade empresarial. Além disso, este estudo busca contribuir para o aprofundamento teórico e prático do debate sobre o planejamento empreendedor, evidenciando a importância do PN como ferramenta estruturante para a criação, organização

e consolidação de novos empreendimentos. Espera-se, assim, oferecer subsídios analíticos que possam auxiliar empreendedores novatos, gestores e estudantes da área de empreendedorismo e multidisciplinar na compreensão das etapas fundamentais para o desenvolvimento sustentável de iniciativas empreendedoras.

1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao tipo de revisão de literatura, esta é uma pesquisa de revisão narrativa. Na visão de Ramos e Mazalo (2024), a revisão narrativa ou tradicional caracteriza-se pela ausência de sistematização e pela simplicidade metodológica, não havendo exigência de explicitação detalhada dos procedimentos técnicos. Por isso, a escolha da bibliografia tende a ser flexível, conferindo liberdade ao pesquisador na seleção dos estudos. Por outro lado, esta classifica-se como qualitativa, pois os dados são analisados com enfoque no seu sentido e na compreensão contextual em que ocorrem, explorando dimensões mais profundas. Desse modo, privilegia descrições que ultrapassam o nível superficial. Relativamente aos objetivos, a pesquisa é descritiva por se destinar à identificação e à exposição das características de um fenômeno de forma pormenorizada, visando captar a totalidade dos seus atributos. Ao focar na precisão das informações, contribui-se para uma representação fiel do objeto em estudo, ampliando, assim, o entendimento acerca dele (Oliveira, 2011).

Desta forma, quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, caracterizando-se como um tipo de investigação orientada para a produção de conhecimentos com utilidade prática. Seu foco é enfrentar problemas concretos, propondo soluções reais. Ao privilegiar resultados utilizáveis, contribui para a melhoria de práticas e processos em diversas áreas (Ramos; Mazalo, 2024). No que se refere à coleta dos dados, a pesquisa é bibliográfica por basear-se na consulta de fontes teóricas previamente produzidas, tais como livros, artigos e trabalhos acadêmicos. Seu objetivo é servir de suporte conceptual à investigação, integrando o referencial teórico e a discussão de resultados. Esta é também documental, por fundamentar-se na análise de materiais brutos ou pouco trabalhados analiticamente. Estes documentos podem ser classificados em primários, sem tratamento interpretativo, e secundários, que já foram parcialmente analisados (Prodanov; Freitas, 2013; Ramos; Mazalo, 2024). Por fim, os dados serão tratados com base na análise crítica de conteúdos, que corresponde a um conjunto de técnicas metodológicas destinadas à interpretação de mensagens, com foco na identificação de significados implícitos e de forma crítica. Essa abordagem procura ir além do sentido literal do texto, explorando conteúdos subjacentes (Ramos; Mazalo, 2024).

2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

2.1 EMPREENDEDORISMO, GESTÃO E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Para Mendonça (2020), “empreender é mais do que ter uma ideia de negócio e ser empreendedor exige comportamentos e conhecimentos específicos”. Assim sendo, importa, primeiramente, inteirar-se dos princípios e dos fundamentos do empreendedorismo. Historicamente mencionado pela primeira vez em 1925, o termo empreendedorismo tem origem no inglês *entrepreneurship*, que combina o vocábulo francês *entrepreneur* com o sufixo inglês *ship*. Tal conceito está associado à criação de empreendimentos inovadores sob condições de risco (Bandeira; Silva, 2023). Embora esteja amplamente difundido no contexto empresarial, o empreendedorismo pode ser compreendido como a transformação de ideias em ações concretas. Esse processo envolve a implementação de soluções a partir da identificação de oportunidades ou problemas, contribuindo para o surgimento de produtos, serviços e novos mercados (Mendonça, 2020).

Enquanto área de conhecimento, o empreendedorismo dedica-se à formação de habilidades associadas à elaboração e à implementação de projetos em diferentes domínios, envolvendo a criação de valor por meio da identificação estratégica de oportunidades e sua transformação em negócios sustentáveis e lucrativos (Barbosa; Costa, 2015). O empreendedorismo exerce uma função determinante no fortalecimento da economia e na evolução do mercado laboral e social. Por meio da criação de novos negócios, contribui para o aumento do PIB, a geração de empregos e a diversificação econômica. Adicionalmente, destaca-se como promotor de inovação, ao introduzir soluções tecnológicas e intensificar a concorrência, favorecendo a modernização contínua das organizações (Postai, 2024).

2.1.1 Tipos de Empreendedorismo e Modelos de Negócio

2.1.1.1 Empreendedorismo por necessidade

Entende-se a necessidade como uma condição interna de carência que gera tensão e orienta a ação do indivíduo. O empreendedorismo motivado por necessidade manifesta-se, sobretudo, em segmentos urbanos economicamente vulneráveis, em razão das restrições de acesso ao emprego formal, emergindo de forma imediata e pouco planejada (Bandeira; Silva, 2023). O empreendedorismo por necessidade decorre de situações imprevistas que afetam a estabilidade

O empreendedorismo dedica-se à formação de habilidades associadas à elaboração e à implementação de projetos em diferentes domínios

financeira, como a perda de emprego, mantendo o foco na sobrevivência e no sustento familiar. Além disso, tem sido visto de forma negativa, pois indica que muitos negócios surgem para atender aos interesses pessoais do empreendedor, ignorando as demandas do mercado (Rocha *et al.*, 2025). O empreendedorismo por necessidade divide-se em: empreendedorismo informal, o qual compreende um conjunto de atividades econômicas exercidas à margem da regulação legal, frequentemente associadas a setores de subsistência. Pois, fatores como impostos, burocracia e ineficiências institucionais impulsionam a adesão ao trabalho informal ou independente (Oliveira; Baggio, 2021); e, microempreendedorismo, que se refere à formalização do trabalhador informal, que passa a atuar como empreendedor individual. Nesse sentido, trata-se de um indivíduo que exerce atividade por conta própria e se constitui legalmente como pequeno empresário (Oliveira; Baggio, 2021).

2.1.1.2. Empreendedorismo por oportunidade

O Empreendedorismo por oportunidade caracteriza-se pela identificação de demandas, necessidades ou lacunas no mercado por parte do indivíduo. Nesse contexto, as iniciativas são conduzidas de forma estruturada e estratégica, sendo os empreendedores reconhecidos por sua capacidade analítica e atenção às dinâmicas do mercado (Bandeira; Silva, 2023). Este tipo de empreendedorismo distingue-se pela capacidade de se manter continuamente atento às oportunidades econômicas. Aqui, o empreendedor sempre as vigia, buscando identificar e explorar possibilidades de lucro. Nesse sentido, destaca-se a capacidade de antecipação como traço distintivo (Vale; Corrêa; Reis, 2014). O empreendedorismo por oportunidade pode ser subdividido em: (i) empreendedorismo corporativo, o qual se refere à adoção de uma postura empreendedora no interior de organizações alheias, caracterizada pela identificação contínua de oportunidades e otimização de processos. Assim, o colaborador atua com a mentalidade de proprietário do negócio (Mendonça, 2020); (ii) empreendedorismo social, compreendido como uma prática inovadora voltada à geração de valor social, manifestando-se em diferentes esferas institucionais, incluindo organizações empresariais, governamentais e do terceiro setor (Bezerra-de-Sousa; Teixeira, 2019); (iii) empreendedorismo digital, que se refere à criação e gestão de negócios que operam no espaço virtual, eliminando a dependência de infraestruturas físicas convencionais. Essas organizações fundamentam-se no uso intensivo da tecnologia para meio de desenvolver soluções inovadoras e funcionais (Mendonça, 2020); (iv) empreendedorismo de franquias, no qual, por meio de contrato, se adquire o direito para explorar uma marca previamente consolidada, pertencente ao

franqueador, responsável pela sua criação e desenvolvimento. Ao aderir à franquia, o empreendedor passa a utilizar não apenas a marca, mas também os produtos, serviços e o formato de gestão já estruturado. Tal relação implica a observância rigorosa dos padrões definidos, garantindo-se uniformidade e consistência do negócio (Junior *et al.*, 2025); (v) empreendedorismo em *startups*, o qual se caracteriza pela criação de negócios inovadores com elevado potencial de crescimento, sem aumento proporcional de custos (negócio escalável), normalmente com base tecnológica. Estas são geralmente iniciadas em ambientes domésticos ou universitários (ver QUADRO 1), e recebem aportes iniciais reduzidos, mas estratégicos. Seu desenvolvimento baseia-se na experimentação contínua, na análise da resposta do mercado e na adaptação das propostas (Figueira *et al.*, 2017).

QUADRO 1- Alguns tipos de *startups*

Tipo	Descrição
<i>Agrotechs</i>	Emergem como <i>startups</i> tecnológicas que visam elevar a eficiência produtiva (no agronegócio). Tal objetivo é alcançado por meio de drones e inteligência artificial no monitoramento das lavouras, uso de sensores remotos e sistemas automatizados. Exemplos: Granular e a Taranis.
<i>Edtechs</i>	Correspondem a <i>startups</i> voltadas à transformação do ensino por meio de recursos tecnológicos, tendo como objetivo central aprimorar os processos de aprendizagem. Para isso, utilizam cursos digitais, plataformas educacionais e ferramentas pedagógicas. Exemplos: <i>Udemy</i> e a <i>Duolingo</i> .
<i>Fintechs</i>	Configuram <i>startups</i> que promovem a reconfiguração dos serviços financeiros, tendo como propósito torná-los mais ágeis, econômicos e acessíveis. Para isso, oferecem soluções como bancos digitais, sistemas de pagamento on-line e plataformas de investimento. Exemplos: <i>Nubank</i> , <i>PayPal</i> e a <i>Stripe</i> .
<i>HRtech</i>	Emergem como iniciativas inovadoras que aplicam tecnologias digitais para otimizar a gestão de recursos humanos, tendo como foco tornar processos como recrutamento, capacitação e avaliação mais eficientes. Exemplos: <i>Rippling</i> , <i>BambooHR</i> , <i>Workday</i> e a <i>Textio</i> .
<i>Legaltechs</i>	Consistem em <i>startups</i> direcionadas ao setor jurídico, cuja finalidade é modernizar e tornar mais eficientes os processos legais. Para isso, utilizam tecnologias que automatizam atividades como gestão documental e análise contratual. Exemplos: <i>LegalZoom</i> e a <i>DocuSign</i> .

FONTE: Adaptado de Bot e Pancini (2025)

Paralelamente, os modelos de negócios podem ser compreendidos como estruturas explicativas que descrevem o funcionamento das organizações. Os modelos (ver QUADRO 2) identificam quem são os clientes e quais são as suas

necessidades e preferências. Além disso, esclarecem como a empresa gera receitas e qual a lógica econômica que sustenta a oferta de valor a custos viáveis. Em síntese, integram mercado, valor e sustentabilidade econômica (Ovans, 2015).

QUADRO 2 – Alguns modelos de negócio

Modelos	Descrição
<i>B2B - Business to Business</i>	Realização de transações comerciais entre empresas. Seu foco está no fornecimento de insumos, softwares e serviços especializados para outras organizações. Exemplos: Vodacom, IBM, Oracle e a Microsoft.
<i>B2C - Business to Consumer</i>	Comercialização direta de bens e serviços entre empresas e consumidores, destacando-se pela eficiência na entrega de valor ao cliente. Exemplos: Lojas Americanas, Shoprite.
Consultoria	Negócio orientado à prestação de expertise para apoiar decisões estratégicas e aprimorar operações empresariais. Ao recorrer a especialistas externos, as organizações conseguem elevar sua eficiência. Exemplos: PwC, Deloitte, EY e KPMG.
<i>Freemium</i>	Oferece-se uma versão básica gratuita de um serviço, associada à possibilidade de aquisição de funcionalidades adicionais mediante pagamento, para atrair um grande volume de usuários para posterior conversão em clientes. Exemplos: Dropbox, Google drive e LinkedIn.
Manufatura	Transformação de matérias-primas em bens, abrangendo tanto a produção em larga escala quanto a customização sob demanda. Exemplos: Toyota, Nestlé, Ambev e Coca-cola.
<i>P2P - Peer to Peer</i>	Estrutura de negócios em que a interação comercial ocorre diretamente entre indivíduos, mediada por plataformas digitais. Exemplos: OLX e a Airbnb.
Por assinatura	Oferta contínua de serviços mediante pagamentos, caracterizando-se pela previsibilidade de receitas e pela fidelização do consumidor (serviços de <i>streaming</i>). Exemplos: Netflix, HBO e Spotify.
<i>SaaS - Software as a Service</i>	Os <i>softwares</i> são oferecidos como serviços hospedados em nuvem, acessíveis mediante pagamento. Esse modelo integra não apenas a ferramenta digital, mas também suporte técnico e atualizações constantes. Exemplos: Google Workspace, Microsoft 365 e Zoom.

FONTE: Adaptado de Serasa Experian (2024)

2.1.1.3 Perfil e características do empreendedor

Na visão de Bandeira e Silva (2023), ser empreendedor implica ter o domínio de habilidades relacionadas à análise de oportunidades e à alocação adequada de recursos. A atuação empreendedora requer ainda, planejamento estratégico estruturado e decisões ágeis fundamentadas. Para Barbosa e Costa (2015), a figura do empreendedor resulta das influências do meio sociocultural em que se desenvolve. Quando o contexto atribui valor positivo ao ato de empreender, há maior propensão à iniciativa empreendedora. Segundo Silva *et al.* (2018), o empreendedor é concebido como um agente transformador, cuja atuação impulsiona mudanças estruturais na economia. Assim, ele não apenas cria negócios, mas também materializa visões que geram impacto, redefinindo as dinâmicas produtivas e sociais. Portanto, para Santos e Assis (2023), o empreendedorismo não é uma condição inata, mas resulta do ambiente, dos processos de socialização e da formação ao longo da vida. Experiências sociais e educacionais contribuem para o desenvolvimento de competências empreendedoras (ver QUADRO 3).

QUADRO 3 – Características ou competências do empreendedor continua

Competências	Descrição dos comportamentos e atitudes
Define objetivos	(i) Trabalha com metas que o levam a cada passo mais próximo do objetivo. (ii) Possui visão de longo prazo, a qual é clara e bem delineada.
Planeja e monitora	(i) Organiza atividades maiores em etapas menores com prazos definidos. (ii) Acompanha continuamente suas ações, considerando os resultados obtidos e possíveis mudanças de contexto. (iii) Tomada de decisão fundamentada.
É persistente	(i) Age diante de obstáculos relevantes. (ii) Tenta novamente ou persiste, sempre modificando a estratégia para obter resultados diferentes. (iii) Empenha esforço adicional ou faz sacrifícios em prol da sua visão.
É comprometimento	(i) Assume responsabilidade pessoal pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos. (ii) Cooperar com colaboradores ou substituí-los quando necessário para garantir a conclusão do trabalho. (iii) Procura atender às necessidades ou desejos dos clientes com excelência.
Busca conhecimento/ capacitação/ informação	(i) Procura obter conhecimento ou trabalhar com especialistas sobre o mercado, clientes, fornecedores, concorrentes, tecnologia, gestão e liderança. (ii) Cria soluções ou resolve problema com base nas lacunas do mercado identificadas por pesquisas.

QUADRO 3 – Características ou competências do empreendedor continua

Competências	Descrição dos comportamentos e atitudes
É proativo e oportunista	(i) Realiza ações antes de ser solicitado ou motivado por circunstâncias externas. (ii) Identifica e aproveita oportunidades para iniciar novos negócios, adquirir recursos ou expandir atividades. (iii) Busca constantemente formas de executar tarefas com mais qualidade, rapidez e menor custo.
Busca pela qualidade e eficiência	(i) Esforça-se para realizar atividades que atendam ou superem padrões de excelência. (ii) Desenvolve ou adota procedimentos que garantam a execução no prazo e com qualidade, usando os recursos disponíveis. (iii) Aperfeiçoa processos para torná-los mais eficazes.
Calcula os riscos	(i) Analisa alternativas e toma decisões de forma consciente e planejada. (ii) Procura minimizar incertezas e controlar resultados. (iii) Envolve-se em situações que apresentam desafios com riscos moderados ou previsíveis.
É persuasivo e criador de redes de contato	(i) Procura ser persuasivo para influenciar e convencer outras pessoas sobre a sua ideia. (ii) Faz uso de conexões e relacionamentos para alcançar objetivos. (iii) Trabalha ativamente na construção e manutenção de vínculos comerciais.
É autoconfiante e independente	(i) Busca autonomia e controle sobre suas próprias ações. (ii) Mantém suas convicções mesmo diante de oposição ou resultados negativos. (iii) Demonstra segurança em sua capacidade de realizar tarefas ou enfrentar desafios.

FONTE: Adaptado de Willerding e Torquato (2016)

2.1.1.4 Fundamentos da gestão

Na visão de Dias (2002), a administração consiste em um processo sistemático de condução organizacional, envolvendo o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades e das pessoas. Para Henri Fayol (1960), as funções da administração são a previsão, organização, comando, coordenação e controle. Ademais, Ng e Mazzei (2021) salientam que a administração pode ser compreendida como o processo de definição de metas e objetivos no âmbito organizacional, bem como a determinação dos meios adequados para sua realização. Esse alcance ocorre de forma planejada, intencional e baseada em conhecimentos específicos.

Silva e Freitas (2021) acrescentam que se espera que o administrador compreenda a organização de forma integrada, identificando necessidades, possibilidades e adaptações requeridas. Além disso, cabe-lhe influenciar pessoas, fortalecer relações interpessoais, comunicar-se em todos os níveis hierárquicos e tomar decisões.

Diferentemente da administração, a gestão, segundo Dias (2002), consiste no uso articulado de diferentes competências e funções organizacionais para conduzir pessoas ao alcance dos objetivos institucionais com eficiência e eficácia. Dessa forma, percebe-se que posições de liderança demandam mais do que práticas administrativas tradicionais. O gestor deve integrar saberes técnicos, administrativos, financeiros, produtivos e mercadológicos para atuar de maneira completa. A gestão consiste na concretização/materialização dos objetivos organizacionais definidos pela administração por meio da utilização de processos sistemáticos. Seu exercício depende da articulação de pessoas e recursos, destacando-se a capacidade de decisão e liderança. Assim, a gestão pode ser desempenhada por vários sujeitos em contextos de coordenação de equipes (Ng; Mazzei, 2021).

Contudo, para uma gestão eficiente, é importante ter uma estrutura organizacional funcional. Na visão de Pereira (2022), entende-se por estrutura organizacional o arranjo formal que define como as atividades e as funções são distribuídas na empresa. Os departamentos agrupam pessoas conforme suas atribuições, contribuindo para o desempenho global. Essa configuração inclui níveis hierárquicos e diretrizes que regulam condutas e processos. A estrutura funcional tem sido a mais comum dentre a divisional, matricial, em rede e linear pela sua clareza. Assim como sustentado por Silva e Borges (2026), ela organiza a empresa a partir de suas principais áreas, como marketing, produção, finanças/ contabilidade e recursos humanos, sendo cada setor responsável por uma função específica sob a liderança de um gestor. Entre suas vantagens, destacam-se a especialização dos colaboradores, o que favorece maior eficiência e aprofundamento técnico, além da definição clara de papéis e da melhoria dos processos operacionais. Por outro lado, essa estrutura pode limitar a comunicação entre departamentos.

FIGURA 1 – Estrutura organizacional e níveis hierárquicos (organograma funcional)



FONTE: Adaptado de Stadler (2011)

Contudo, a gestão nos diversos níveis precisa de planejamento, que consiste na definição de uma visão futura para a organização, orientando os gestores sobre os objetivos a serem alcançados e os recursos disponíveis e necessários. O planejamento apoia o processo decisório e contribui para a realização das metas estabelecidas, favorecendo o êxito empresarial, e se divide em estratégico, tático e operacional (Stadler, 2011): (i) planejamento estratégico (5 a 10 anos): refere-se à formulação de objetivos que direcionam a empresa para uma situação de prosperidade e vantagem competitiva. Ele também exige a observação do contexto externo, uma vez que este reúne elementos que podem favorecer ou comprometer o desenvolvimento organizacional. Exemplo: aumento de faturamento por meio de novos mercados consumidores; (ii) planejamento tático (1 a 2 anos): os planos táticos representam a tradução prática do plano estratégico em etapas executáveis. Estes são desenvolvidos para o médio prazo e possuem natureza flexível, possibilitando alterações de acordo com a realidade e evolução das circunstâncias da organização; (iii) planejamento operacional: neste nível, os planos são desenvolvidos e aplicados pelos trabalhadores que realizam as atividades diárias da organização, assegurando a concretização do que foi definido nos níveis estratégico e tático. Esses planos incluem tarefas rotineiras e detalhadas, abrangendo diferentes funções, como vendas, produção e serviços.

2.1.1.5 Fundamentos e Importância da Liderança

A liderança constitui um elemento essencial para a continuidade e o funcionamento de qualquer organização. Seja em grandes corporações ou

em pequenos grupos, ela exerce influência direta na coordenação das ações coletivas e na garantia da sua sobrevivência e eficácia (Souza; Silva, 2022). Camilo *et al.* (2025) complementam que “a liderança, assim, está intrinsecamente ligada à habilidade de inspirar e fomentar comportamentos positivos entre os liderados, sendo crucial para o desempenho eficaz das equipes”. Na visão de Kouzes e Posner (2013 *apud* Oliveira, 2024):

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (p. 14).

Portanto, liderança refere-se ao processo pelo qual um indivíduo orienta e impacta o comportamento de um grupo, promovendo a organização das atividades para atingir objetivos coletivos. Em termos organizacionais, manifesta-se como a competência de influenciar pessoas, sustentada pelas relações sociais e pelas variáveis do ambiente em que ocorre (Oliveira, 2024).

Com base em Rached, Santos e Ferreira (2020), é possível sintetizar os estilos de liderança em: a) Liderança Autocrática: caracteriza-se pela centralização do poder decisório no líder, que define diretrizes, distribui tarefas e controla os processos de forma unilateral. A participação do grupo é mínima, e o líder exerce forte controle sobre as atividades e resultados, assumindo uma postura diretiva e dominante. No modelo autocrático, a centralização das decisões limita a inovação e a participação dos membros do grupo. Apesar de possibilitar elevados níveis de produção imediata sob supervisão rígida, a dependência do líder compromete a continuidade do desempenho. Como consequência, o ambiente de trabalho tende a ser marcado por pressão e baixa motivação (Camilo *et al.*, 2025). b) Liderança Democrática: define-se pela partilha do processo decisório entre líder e equipe, com incentivo à participação ativa dos membros. O líder atua como facilitador, promovendo o diálogo, orientando tecnicamente e estimulando a colaboração, o que favorece maior envolvimento e responsabilidade coletiva (Rached; Santos; Ferreira, 2020). Também se caracteriza pela promoção do diálogo, da colaboração e da construção coletiva de soluções, reforçando o sentimento de pertencimento entre os membros. Mesmo na ausência do líder, o grupo tende a sustentar um desempenho consistente, em virtude de uma cultura de responsabilidade compartilhada (Camilo *et al.*, 2025). c) Liderança Liberal: caracteriza-se pela ampla autonomia concedida ao grupo, com reduzida intervenção do líder.

Em termos organizacionais, manifesta-se como a competência de influenciar pessoas, sustentada pelas relações sociais e pelas variáveis do ambiente em que ocorre.

As decisões, a organização das tarefas e a condução das atividades ficam sob responsabilidade dos membros, cabendo ao líder apenas um papel consultivo e pouco interventivo (Rached; Santos; Ferreira, 2020). Nesse estilo, a mínima atuação do líder pode ser interpretada como liberdade, porém a carência de direcionamento pode prejudicar o desempenho coletivo. Sem coordenação adequada, a equipe pode apresentar desorganização, sobretudo quando não dispõe de autonomia estruturada. Isso tende a gerar resultados inconsistentes (Camilo *et al.*, 2025).

Diante da necessidade de integrar essas diferentes funções administrativas articulando a visão do empreendedor, as competências de liderança e os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional, surge a exigência de um instrumento capaz de tangibilizar essa complexidade estrutural. É nesse cenário que o PN se consolida não apenas como um roteiro formal, mas como o mecanismo dinâmico ideal para testar a viabilidade de ideias e orientar a gestão eficiente e sustentável das organizações.

2.2 O PLANO DE NEGÓCIOS E A VIABILIZAÇÃO DE IDEIAS

Na visão de Mufuty, Carvalho e Paixão (2024), o PN constitui um instrumento essencial para avaliar a viabilidade de um empreendimento. A sua utilidade está em verificar de forma atempada a possibilidade de concretização do empreendimento, examinando pontos fortes e limitações do modelo, fornecendo subsídios para decisões mais seguras e estratégicas. Este plano é de extrema importância para as EPP, as *startups* e/ou negócios em fase inicial, assim como demonstram Alves e Duarte (2016):

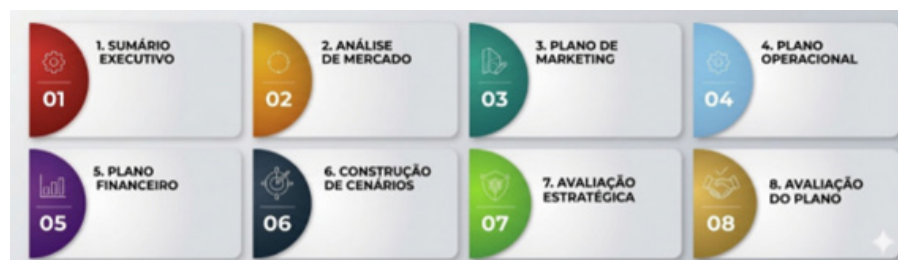
Para a abertura de um novo negócio, que seja bem-sucedido, é preciso o apoio de um Plano de Negócios que contenha informações e projeções sobre os aspectos de mercado, estratégias, financeiros, legais, recursos humanos, processos operacionais etc. O Plano de Negócios auxilia o empreendedor na tomada de decisões e serve para a comunicação e negociação com fornecedores, bancos e investidores [...] o Plano de Negócios tem como objetivo descrever com riqueza de detalhes todas as áreas que irão envolver o novo negócio, como: descrição dos produtos e serviços, análise da concorrência, estratégia de marketing, segmento de clientes, distribuição societária, classificação tributária, estrutura organizacional e as projeções financeiras e de retorno (p. 120).

A elaboração de um PN bem estruturado contribui para a atração de investidores, pois permite a visualização de um empreendimento organizado e estrategicamente planejado, com maiores possibilidades de sustentabilidade a longo prazo. Além disso, esse instrumento possibilita a identificação antecipada de riscos potenciais, favorecendo a criação de soluções preventivas antes que tais problemas ocorram (Greggio; Jaronski, 2020). Finalmente, Rosa (2013)

reforça que o PN atua como um instrumento de análise que possibilita antecipar possíveis falhas ainda no planejamento, evitando sua ocorrência no mundo real. Assim, ajuda o empreendedor na resposta para a seguinte questão: vale a pena iniciar, manter ou ampliar o meu empreendimento?

2.2.1 Estrutura do Plano de Negócio

FIGURA 2 – Estrutura de um plano de negócios



FONTE: Adaptado de Rosa (2013)

I. Sumário Executivo: o Sumário Executivo, como seção introdutória do plano, é a primeira parte do documento a ser consultada. Ele reúne um resumo do projeto, evidenciando sua organização e as principais finalidades propostas. Além disso, contempla aspectos legais e estruturais, definindo o tipo de sociedade adotado, como empresa individual, limitada ou microempresa (Greggio; Jaronski, 2020). Sob outra perspectiva, Rosa (2013) afirma que, no sumário executivo, incluem-se informações essenciais do empreendimento, como a sua missão, visão, valores, setores de atividade e forma jurídica adotada. A seção contempla também o enquadramento tributário, além da definição do capital social e das fontes de recursos que irão financiar o negócio, ou seja, representa uma síntese estratégica, servindo como cartão de visitas, sendo projetado para capturar a atenção de leitores e investidores rapidamente.

II. Análise de Mercado: a análise de mercado constitui um elemento essencial na definição estratégica, centrando-se na identificação do público-alvo e nos critérios de segmentação. A ideia central reside na compreensão do ambiente competitivo e da procura. Para tal, é necessário examinar concorrentes e clientes, tanto atuais quanto potenciais, e ainda avaliar as características gerais da indústria (Martins, 2016). A análise de mercado ideal resulta de uma pesquisa orientada pelas necessidades específicas da empresa em fase de constituição. No entanto, trata-se de um procedimento que demanda recursos consideráveis e tempo de execução, além de competências estatísticas para assegurar a adequação do planejamento, da recolha e da interpretação dos dados obtidos a partir de amostras do mercado-alvo (Aveni, 2020).

III. Plano de Marketing e o Mínimo Produto Viável (MVP): o plano de *marketing* tem como alicerce a avaliação de diversos fatores que indicam a viabilidade e a atuação da empresa no mercado. Ele abrange o desenvolvimento de estratégias de *marketing*. Essas estratégias orientam a oferta dos produtos, com o objetivo de potencializar o desempenho e o sucesso do empreendimento (Greggio; Jaronski, 2020). O Plano de *Marketing* é o componente que define a descrição dos principais produtos e serviços disponibilizados, a definição de preços adequados ao mercado, bem como a formulação de estratégias promocionais para divulgação e atração de consumidores (Rosa, 2013). Segundo Rocha *et al.* (2025), na construção de estratégias de *Marketing*, o modelo dos 4 Ps destaca-se como uma ferramenta analítica central, no qual o produto/ serviço corresponde à oferta de valor ao cliente, devendo alinhar-se às suas necessidades e expectativas. O preço, por sua vez, resulta de uma definição estratégica baseada em custos, margem de lucro e análise da concorrência. A praça envolve os canais de distribuição e a acessibilidade ao consumidor, incluindo a gestão do ambiente de venda. Já a promoção abrange ações destinadas a estimular a procura e impulsionar as vendas no curto prazo, podendo variar conforme os recursos e a criatividade disponíveis (Rocha *et al.*, 2025). Contudo, para que o empreendimento possa se iniciar com menor investimento possível é necessário aplicar o MVP para testar a aceitação do produto/ serviço. Segundo a PUCRS Online (2025):

O conceito de mínimo produto viável se refere à versão mais simplificada de um produto que ainda pode ser lançado no mercado. Sua principal função é coletar dados sobre os desejos e necessidades dos consumidores com o menor investimento possível. Isso porque o MVP é desenvolvido com o objetivo de ser lançado rapidamente, permitindo que as empresas testem hipóteses sobre o mercado e ajustem seus produtos com base nas reações dos clientes. Um exemplo prático seria o lançamento de um aplicativo. Em vez de desenvolver todas as funcionalidades de uma vez, a equipe pode lançar uma versão básica que inclui as funcionalidades essenciais. Após o feedback dos usuários, melhorias podem ser implementadas, garantindo um produto final mais alinhado com as expectativas do cliente.

IV. Plano Operacional: é a parte do PN que descreve a forma como as atividades da empresa serão executadas no dia a dia, garantindo o funcionamento eficiente dos processos. Ele abrange o *layout* da organização, definindo a disposição física dos recursos e setores, bem como a capacidade produtiva, comercial ou de prestação de serviços (Rosa, 2013). Por sua vez, Ferreira *et al.* (2024) salientam que, a elaboração de um plano operacional é fundamental para converter uma ideia em resultados concretos, ao estruturar as ações necessárias ao funcionamento da empresa. Esse instrumento integra a definição das capacidades produtiva, comercial e de prestação de serviços, bem como previsões de crescimento da demanda. Inclui, igualmente, a delimitação do período de funcionamento e a gestão do atendimento. Considera-se, ainda, o impacto de períodos sazonais sobre o comportamento dos clientes.

V. Plano Financeiro: na visão de Greggio e Jaronski (2020), o plano financeiro tem como finalidade apresentar projeções amplas capazes de evidenciar o desempenho futuro da empresa em termos econômicos. Dessa forma, o plano financeiro torna-se essencial para estimar a viabilidade e a continuidade do empreendimento. Para isso, consideram-se elementos como investimento inicial, custos fixos e variáveis, projeções de fluxo de caixa, receitas etc. Na visão de Rosa (2013), o Plano Financeiro é a parte que contempla a estimativa do investimento total, incluindo investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. Inclui ainda a projeção do faturamento mensal, a estimativa de custos unitários de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações, além dos custos de comercialização, de mão de obra, de depreciação e custos fixos operacionais. A partir desses dados, elabora-se o demonstrativo de resultados e os principais indicadores de viabilidade.

VI. Construção de Cenários: a Construção de Cenários consiste numa técnica de planejamento que antecipa diferentes possibilidades de desempenho do negócio. Considerando riscos como vendas abaixo do esperado, atrasos na operacionalização e respostas limitadas do mercado. Assim, desenvolvem-se cenários prováveis, otimistas e pessimistas, permitindo a definição de estratégias preventivas e alternativas de atuação (Rosa, 2013).

FIGURA 3 – Possíveis cenários



FONTE: Adaptado de Rosa (2013)

VII. Avaliação ou Análise Estratégica: a orientação estratégica é descrita no seguinte trecho “concentre-se nos seus pontos fortes, reconheça as suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se das ameaças”, frase esta atribuída a Sun Tzu em *A Arte da Guerra* ([s.d.] apud Ferreira et al., 2024, p. 22), sintetizando a importância do equilíbrio entre análise interna e externa. A análise estratégica compreende o estudo sistemático das dinâmicas internas e externas da empresa e das suas inter-relações. A ideia é a identificação de

elementos como forças, fragilidades, oportunidades e ameaças, que sustentam a formulação de estratégias. Desse modo, torna-se um instrumento relevante para apoiar decisões de investimento, permitindo ao gestor atuar com maior segurança face às incertezas do ambiente (Martins, 2016).

FIGURA 4 – Análise SWOT/ FOFA



FONTE: Adaptado de Rosa (2013)

VIII. Avaliação do Plano de Negócios: o PN deve ser entendido como um guia estratégico dinâmico, cuja avaliação contínua é fundamental para a gestão eficaz. Sua importância reside na sua utilização como suporte à tomada de decisão, permitindo testar a viabilidade de criar, manter ou expandir um negócio. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de revisão periódica, dada a dinâmica do mercado. Embora não assegure o sucesso, contribui para decisões mais fundamentadas e alinhadas aos objetivos estratégicos (Rosa, 2013). Finalmente, Ferreira *et al.* (2024) dizem que, na avaliação de um PN, a análise baseia-se em indicadores financeiros essenciais. O Valor Presente Líquido (VPL) positivo demonstra que os benefícios superam os custos ao longo do tempo. A Taxa Interna de Retorno (TIR) reflete o desempenho do investimento em relação a alternativas disponíveis. Por último, o prazo de retorno evidencia a rapidez na recuperação dos recursos aplicados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação permitiu atingir de forma consistente o objetivo geral proposto, ao demonstrar que o PN se configura como um instrumento integrado e multifuncional, capaz de viabilizar ideias empreendedoras e, simultaneamente, orientar a gestão estratégica e financeira dos empreendimentos. De igual modo, os objetivos específicos foram plenamente alcançados. Desta forma, conclui-se que o PN atua de forma dual e complementar: a) como mecanismo de viabilização, ao permitir a análise prévia do mercado, financeira e operacional, reduzindo riscos e incertezas; b) como instrumento de gestão estratégica, ao orientar a implementação, o controle e a adaptação contínua das atividades empresariais. Assim, não se limita a um documento estático, mas constitui um guia dinâmico que sustenta decisões mais racionais, melhora a alocação de recursos e aumenta as probabilidades de sustentabilidade e competitividade organizacional. Entretanto, importa reconhecer algumas limitações do estudo. A adoção de uma abordagem qualitativa baseada em revisão narrativa implica menor rigor na sistematização e seleção das fontes, podendo introduzir vieses interpretativos. Além disso, o fato de esta não ser uma investigação empírica impede a validação prática das conclusões e limita a generalização dos resultados para diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Thalita Rodrigues; DUARTE, Joslaine Chemim. A Utilização do Modelo de Negócios e Plano de Negócios Pelas Startups. **Caderno PAIC**, [s.l.], v. 17, p. 117–130, 2016.

AVENI, Alessandro. DO CANVAS AO PLANO DE NEGOCIO Como transformar seu Canvas no Plano de Negócio. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, [s.l.], n. 3, p. 32–45, 18 abr. 2020.

BANDEIRA, Paulo Vitor Ribeiro; SILVA, Thiago Sousa. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade e Oportunidade. ID on line. **Revista de Psicologia**, [s.l.], v. 17, n. 66, p. 190–208, 31 maio 2023.

BARBOSA, Lucas Oliveira; COSTA, Túlio Vieira Bassi. **PERFIL EMPREENDEDOR: Um estudo sobre as características do perfil empreendedor**. Volta Redonda: Universidade Federal Fluminense, 2015.

BATISTA, Fabiano Ferreira *et al.* Uma Investigação acerca da Mortalidade das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte da Cidade de Sousa, PB. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 56–71, abr. 2012.

BEZERRA-DE-SOUSA, Indira Gandhi; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Relações conceituais entre empreendedorismo social e inovação social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s.l.], v. 13, n. 4, p. 81, 17 dez. 2019.

BOT, Nia; PANCINI, Laura. Tipos de startups: entenda quais as principais categorias do mercado. **Exame**, [s.l.], 20 jan. 2025. Disponível em: <https://exame.com/negocios/tipos-de-startups-entenda-quais-as-principais-categorias-do-mercado/>. Acesso em: 16 abr. 2026.

CAMILO, Samuel Rufino *et al.* O Papel da Liderança na Motivação dos Funcionários: Estilos de Liderança e seu Impacto no Desempenho. **Journal of Technology & Information 1 Journal of Technology & Information**, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 1–16, 25 ago. 2025.

CRUZ, Bruna Carolina da; SILVA, Rafael Victor Ostetti da. Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento. In: **SIMPÓSIO A PESQUISA FRENTE À INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO**, 12., 2015, Lins. Anais... Lins: Unisalesiano, 2015. Artigo 0127.

DIAS, Chico; BRAU, Lucília Verónica dos Anjos Como. IMPACTO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO DAS PMES: CASO DA EMPRESA JEREMIAS MASSITER ACC SERVICES – 2020 À 2023. **Research and Science Journal**, v. 2025, n. 6, p. 115–122, 2025.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. **Revista Eletrônica de Administração-Facef**, [s.l.], v. 01, n. 1, p. 1–12, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1960.

FERREIRA, Alessandra Rodrigues de Oliveira *et al.* **Plano de Negócios: ótica prisma**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Contabilidade) – Escola Técnica de Cubatão, Cubatão, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28248> . Acesso em: 22 abr. 2026.

FIGUEIRA, Kristina Kieling *et al.* Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. **Revista de Administração da UFSM**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 56–71, 30 jun. 2017.

GREGGIO, Michelly Cogo; JARONSKI, Priscilla Garbelini. PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA NAS ORGANIZAÇÕES. **Faculdade Sant’Ana em Revista**, [s.l.], n. 1, p. 74–87, 8 dez. 2020.

JUNIOR, Ali Antônio Abrão *et al.* Empreendedor Franqueado: Fortalecimento de uma Identidade Restrita. **Advances in Global Innovation & Technology**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 1–17, abr. 2025.

MARTINS, Carlos Quelhas. **Elaboração de um plano de negócios**. [s.l.]: Ordem dos Contabilistas Certificados, 2016. Disponível em: <https://ocam.org.mz/wp-content/uploads/2024/06/Elaborao-de-um-plano-de-negcios.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2026.

MENDONÇA, Camila. O que é empreendedorismo, e o que é ser empreendedor? **Blog Nubank**, [s.l.], 27 jan. 2020. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/o-que-e-empreendedorismo/> . Acesso em: 19 mar. 2026.

MUFUTY, Manuel Antônio; CARVALHO, Ronaldo do Nascimento; PAIXÃO, Marcus Vinicius Sandoval. O plano de negócios para abertura de um comércio. **REVISTA FOCO**, [s.l.], v. 17, n. 9, p. e6128, 10 set. 2024.

NG, Yasmin Botheon; MAZZEI, Leandro Carlos. Elucidação do conceito de gestão e administração e sua associação com o esporte. **Revista de gestão e negócio do esporte - RGNE**, [s.l.], p. 1–5, 2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira De. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, Gealston Simião; BAGGIO, Roberson. Microempreendedorismo e informalidade no Brasil: contextualizando e compreendendo o trabalhador autônomo brasileiro. **Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS**, [s.l.], p. 1–12, 18 jun. 2021.

OLIVEIRA, Mayra Lima. **Estilos de Liderança nas Empresas do Segmento de**

Comércio e Serviços em Luziânia-Go. 2024. 29 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual de Goiás, Luziânia, 2024.

OVANS, Andrea. what is a business model? **Harvard Business Review**, [s.l.], 23 jan. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model?language=pt> . Acesso em: 22 abr. 2026.

PEREIRA, Eleude Lílian Oliveira. Estrutura organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, [s.l.], v. 10, n. 19, p. 28–39, 2022.

POSTAI, Vinicius. Qual a Importância do Empreendedorismo no Mercado Brasileiro. **MOAI**, [s.l.; s.d.]. Disponível em: <https://moaiclubedelideres.com/blog/qual-a-importancia-do-empresendedorismo/> . Acesso em: 19 mar. 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. ed. Rio Grande do Sul- Brasil: Feevale, 2013.

PUCRS ONLINE. O que é o mínimo produto viável e como implementá-lo em seu negócio. **PUCRS ONLINE**, [s.l.; s.d.]. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/minimo-produto-viavel> . Acesso em: 21 abr. 2026.

RACHED, Chennyfer Dobbins Abi; SANTOS, Julia do Nascimento; FERREIRA, Victoria v. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 1, 2020.

RAMOS, Ramos Hilario; MAZALO, João Viriato. Metodologias de Investigação Científica: passos para elaboração de artigos científicos. **Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 137–155, 23 jul. 2024.

ROCHA, Renata Ito *et al.* Empreendedorismo por Necessidade: Superando Desafios e Criando Oportunidades. **EnGeTec em Revista**, [s.l.], v. 2, n. 6, p. 1–13, 2025.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. 2. ed. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

SANTOS, Geaninni Silva dos; ASSIS, Pablo Roberto de. O perfil do empreendedor contábil: estudo de caso no escritório de contabilidade em vila velha-es. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [s.l.], v. 9, n. 10, p. 2947–2964, 14 nov. 2023.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; PINHEIRO, Francisco Alves. O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, [s.l.], v. 5, n. 8, p. 150–65, 2017.

SERASA EXPERIAN. Modelo de Negócio: 17 tipos para se inspirar no mercado! **Serasa Experian**, [s.l.], 16 set. 2024. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/modelo-de-negocio-17-tipos-para-se-inspirar-no-mercado/> . Acesso em: 16 abr. 2026.

SILVA, André Vasconcelos Da; BORGES, Thiago Fernandes. Estrutura organizacional: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Revista Humanidades E Tecnologia (FINOM)**, [s.l.], v. 64, p. 1809–1628, 27 jan. 2026.

SILVA, Henrique Pereira Da *et al.* A Identificação das características do perfil empreendedor dos discentes do curso de administração de uma instituição de ensino superior a partir de sua autoavaliação. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 89–108, dez. 2018.

SILVA, Kevin Castro Da; FREITAS, Marcio. A Importância da Administração no Século Xxi. **Seminário de Tecnologia, Gestão e Educação**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 1–10, 24 maio 2021.

SOUZA, Charleston Sperandio De; SILVA, Mateus Viana Da. A Importância da liderança nas organizações. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 1–16, 17 fev. 2022.

STADLER, Adriano. **Fundamentos da administração educação a distância**. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Paraná, 2011. Disponível em: https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/463/2a_Disciplina_-_Fundamentos_da_Administracao.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Acesso em: 23 jun. 2026. (Rede e-tec).

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva; REIS, Renato Francisco dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 311–327, jun. 2014.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; TORQUATO, Mirian. Características e comportamentos de empreendedores no Estado de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, [s.l.], v. 1, n. 5, p. 65–79, out. 2016.