

## O Plano de Negócios como Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável das Empresas: Uma Análise à Luz de Referências Teóricas

### The Business Plan as a Strategic Tool for the Sustainable Development of Companies: An Analysis in Light of Theoretical References

### El Plan de Negocios como Herramienta Estratégica para el Desarrollo Sostenible de las Empresas: Un Análisis a la Luz de Referentes Teóricos

DOI: 10.55905/contabv8v1-002

Recebido: 04/03/2024

Aceito: 29/03/2024

**Danillo Miguel de Sales Santos<sup>1</sup>, Helen Oliveira Soares da Gama<sup>2</sup>, Poliana Rodrigues Pionório Freire Assis<sup>3</sup>, Sylvana Lima Teixeira<sup>4</sup>**

#### RESUMO

O plano de negócios, ferramenta basilar para o desenvolvimento empresarial, transcende a mera formalidade documental, configurando-se como um roteiro estratégico para a concretização de objetivos. Este artigo, alicerçado nas contribuições de renomados autores como Drucker, Osterwalder, Collins, Timmons e Hisrich, explora a multifacetada importância do plano de negócios. Através de uma minuciosa revisão bibliográfica de trabalhos e artigos científicos, a pesquisa desvela como um plano de negócios bem estruturado impulsiona a tomada de decisões assertivas, otimiza a eficiência operacional e consolida uma vantagem competitiva no mercado. A análise revela que o plano de negócios não se limita a um exercício de previsão, mas atua como um instrumento dinâmico de gestão, adaptando-se às nuances do ambiente de negócios. Ao mapear os recursos, competências e oportunidades, o plano de negócios permite que as empresas antecipem desafios, mitiguem riscos e capitalizem sobre as tendências do mercado. A clareza proporcionada pelo plano de negócios facilita a comunicação interna e externa, alinhando as expectativas dos stakeholders e atraindo investimentos estratégicos.

<sup>1</sup> Mestre em Administração. MBA em Gestão Empresarial FGV. MBA em Comunicação e Marketing pela ESPM. Pós-Graduado em Engenharia da Qualidade USP. MBA em Gestão Educacional Faculdade Damásio. MBA em Gestão de Pessoas Unisal. Coordenador e Docente da MUST UNIVERSITY - EUA. Coordenador de Projetos Educacionais Google. E-mail: danillo.santos@mustedu.com

<sup>2</sup> Mestre em Negócios Internacionais foco em Empreendedorismo e Inovação pela Must University. Pós-Graduada em Docência do Ensino Superior (FTC-BA), MBA Executivo Empresarial em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal. Graduação em Administração de Empresas (FTC-BA). Especialista em Crédito Imobiliário no Banco Bradesco S.A. Docente no Departamento da Business School na MUST UNIVERSITY - EUA. E-mail: helen.gama@mustedu.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Must University, Pós-Graduação em Gestão de Negócios com Ênfase em Gestão do Conhecimento (UGF-RJ) e Graduação em Administração com Habilitação em Marketing (UNIRIOS-BA). Docente no Departamento da Business School na MUST UNIVERSITY - EUA. E-mail: poliana.assis@mustedu.com

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração; Mestre em Administração; Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação; Mestre Honoris Causa de Mediação Organizacional, Resolução de Conflitos e Liderança Corporativa; MBA em Negociação, Mediação e Arbitragem; MBA em Coaching e em Gestão; Advogada; Mediadora; Administradora; Escritora (6 livros publicados); Palestrante; Master Coach Trainer; integrante de conselhos editoriais para publicação de artigos científicos e de livros; Docente do Centro de Mediadores e da Business School da MUST UNIVERSITY – EUA. E-mail: sylvana.teixeira@mustedu.com

Conclui-se que o plano de negócios emerge como um catalisador do crescimento sustentável, orientando as empresas na jornada empreendedora. A sua elaboração criteriosa e a sua implementação diligente são fatores determinantes para o sucesso a longo prazo, permitindo que as empresas naveguem com confiança no complexo cenário empresarial.

**Palavras-chave:** plano de negócios, desenvolvimento empresarial, competitividade, sustentabilidade.

---

### ABSTRACT

The business plan, a fundamental tool for business development, transcends mere documental formality, configuring itself as a strategic roadmap for achieving objectives. This article, based on the contributions of renowned authors such as Drucker, Osterwalder, Collins, Timmons and Hisrich, explores the multifaceted importance of the business plan. Through a thorough bibliographic review of scientific papers and articles, the research reveals how a well-structured business plan drives assertive decision-making, optimizes operational efficiency and consolidates a competitive advantage in the market. The analysis reveals that the business plan is not limited to a forecasting exercise, but acts as a dynamic management instrument, adapting to the nuances of the business environment. By mapping resources, skills and opportunities, the business plan allows companies to anticipate challenges, mitigate risks and capitalize on market trends. The clarity provided by the business plan facilitates internal and external communication, aligning stakeholder expectations and attracting strategic investments. It is concluded that the business plan emerges as a catalyst for sustainable growth, guiding companies on their entrepreneurial journey. Its careful preparation and diligent implementation are determining factors for long-term success, allowing companies to navigate with confidence in the complex business landscape.

**Keywords:** business plan, business development, competitiveness, sustainability.

---

### RESUMEN

El plan de empresa, herramienta fundamental para el desarrollo empresarial, trasciende la mera formalidad documental, configurándose como una hoja de ruta estratégica para la consecución de objetivos. Este artículo, basado en contribuciones de autores de renombre como Drucker, Osterwalder, Collins, Timmons e Hisrich, explora la importancia multifacética del plan de negocios. A través de una exhaustiva revisión bibliográfica de artículos y trabajos científicos, la investigación revela cómo un plan de negocios bien estructurado impulsa la toma de decisiones asertiva, optimiza la eficiencia operativa y consolida una ventaja competitiva en el mercado. El análisis revela que el plan de negocios no se limita a un ejercicio de previsión, sino que actúa como un instrumento de gestión dinámico, adaptándose a los matices del entorno empresarial. Al mapear recursos, competencias y oportunidades, el plan de negocios permite a las empresas anticipar desafíos, mitigar riesgos y capitalizar las tendencias del mercado. La claridad que proporciona el plan de negocios facilita la comunicación interna y externa, alineando las expectativas de los grupos de interés y atrayendo inversiones estratégicas. Se concluye que el plan de negocios surge como un catalizador del crecimiento sostenible, guiando a las empresas en su camino empresarial. Su diseño cuidadoso y su implementación diligente son

factores clave para el éxito a largo plazo, permitiendo a las empresas navegar el complejo panorama empresarial con confianza.

**Palabras clave:** plan de negocios, desarrollo empresarial, competitividad, sostenibilidad.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O plano de negócios é amplamente reconhecido como uma ferramenta fundamental para o sucesso e crescimento das empresas. Conforme Drucker (1999), o planejamento estratégico é essencial para a gestão eficaz das organizações, pois permite a identificação de oportunidades e desafios, bem como a definição de metas claras e alcançáveis.

Osterwalder (2010) destaca que a estruturação de um modelo de negócios eficiente contribui para a criação de valor e inovação, aspectos cruciais para a competitividade das empresas. Collins (2001) argumenta que empresas com um planejamento sólido têm maior probabilidade de se tornarem excelentes, superando desafios e alcançando resultados superiores.

A questão de pesquisa que norteia este estudo é: Qual é a importância do plano de negócios para o desenvolvimento das empresas? A justificativa para a realização desta pesquisa reside na necessidade de compreender como um plano de negócios bem elaborado pode impactar positivamente a trajetória das organizações, orientando suas estratégias e ações de maneira eficaz e sustentável. Assim, os objetivos deste trabalho são:

- a) Analisar a importância do plano de negócios para o desenvolvimento das empresas;
- b) Identificar as principais contribuições de autores renomados sobre o tema;
- c) Avaliar os benefícios de um plano de negócios bem elaborado para a tomada de decisões e competitividade das empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo abrange uma análise crítica e organizada da literatura pertinente ao tema, com foco nas contribuições de Drucker (1999), Osterwalder

(2010), Collins (2001), Timmons (1994) e Hisrich (2009).

Drucker enfatiza a importância do planejamento estratégico como base para a gestão eficaz das organizações. Osterwalder aborda a criação de valor e inovação por meio de modelos de negócios eficientes. Collins destaca a relação entre um planejamento sólido e a excelência organizacional. Timmons e Hisrich exploram a relevância do plano de negócios para o empreendedorismo e a viabilidade de novos empreendimentos.

Drucker (1999) ressalta que o planejamento estratégico permite a identificação de oportunidades e desafios, além de auxiliar na definição de metas claras e alcançáveis. Segundo Osterwalder (2010), a estruturação de um modelo de negócios eficiente é fundamental para a criação de valor e inovação, elementos essenciais para a competitividade empresarial. Collins (2001) argumenta que empresas com um planejamento sólido têm maior probabilidade de se tornarem excelentes, superando desafios e alcançando resultados superiores. Timmons (1994) e Hisrich (2009) destacam a importância do plano de negócios para o empreendedorismo, fornecendo uma base sólida para a viabilidade de novos empreendimentos.

Essas contribuições teóricas evidenciam a importância do plano de negócios para o desenvolvimento das empresas, destacando seus benefícios para a tomada de decisões, eficiência operacional e competitividade no mercado.

## 2.1 EMPRESAS COMPETITIVAS E O PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios, quando bem estruturado e utilizado como ferramenta estratégica, tem se mostrado um fator determinante para o sucesso de empresas competitivas. A GOL Linhas Aéreas, por exemplo, desde sua fundação, priorizou a eficiência operacional, a inovação e o foco no cliente, elementos que foram cuidadosamente planejados e executados, evidenciando a importância do planejamento estratégico para o sucesso no mercado de aviação brasileiro (Neotriad, 2017).

Outro caso de sucesso é o iFood, *startup* brasileira que se tornou uma das maiores plataformas *online* de *delivery* de alimentos do mundo. O sucesso do iFood se deve, em grande parte, a um plano de negócios bem definido, que previa a expansão gradual da empresa, a busca por parcerias estratégicas e o investimento em tecnologia, demonstrando como um plano de negócios bem estruturado pode impulsionar o crescimento de uma empresa (Siteware, 2020).

A Coca-Cola, por sua vez, é uma das marcas mais valiosas do mundo, e seu sucesso é resultado de um planejamento estratégico de longo prazo. A empresa possui um plano de negócios detalhado, que abrange desde a produção e distribuição dos produtos até o *marketing* e a comunicação com os consumidores, mostrando a importância do planejamento estratégico para a manutenção da liderança de mercado (Mais Consultoria, 2021).

Esses exemplos demonstram como o plano de negócios, quando bem estruturado e utilizado como ferramenta estratégica, pode ser um fator determinante para o sucesso de empresas competitivas.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo baseia-se nos pressupostos teóricos e metodológicos apresentados por Gil (2008). Para realizar a análise da importância do plano de negócios para o desenvolvimento das empresas, foi utilizada uma abordagem qualitativa, focada em revisão bibliográfica.

A revisão bibliográfica envolve a coleta, análise e síntese de informações relevantes contidas em livros, artigos científicos e outras fontes acadêmicas que abordam o tema.

Foram selecionados trabalhos de autores renomados, como Drucker, Osterwalder, Collins, Timmons e Hisrich, que contribuem significativamente para o entendimento das vantagens e benefícios de um plano de negócios bem elaborado. A escolha desses autores foi fundamentada na relevância e impacto de suas publicações na área de gestão e empreendedorismo.

A partir dessa revisão bibliográfica, buscou-se identificar os principais pontos discutidos na literatura, tais como a importância do planejamento estratégico, a criação de valor e inovação, a relação entre planejamento e excelência organizacional, e a viabilidade de novos empreendimentos. Esses aspectos foram analisados e organizados de forma crítica para a construção do referencial teórico deste estudo.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo, baseados na revisão bibliográfica dos trabalhos de Drucker, Osterwalder, Collins, Timmons e Hisrich, indicam que o plano de negócios é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento das empresas. Drucker (1999) destaca que empresas com planejamento estratégico bem definido têm maior capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, além de enfrentar desafios de maneira eficaz.

Segundo Osterwalder (2010), um modelo de negócios eficiente facilita a criação de valor e inovação, aspectos essenciais para a competitividade no mercado. Collins (2001) argumenta que empresas com um planejamento sólido têm maior probabilidade de se tornarem excelentes, superando desafios e alcançando resultados superiores. Timmons (1994) e Hisrich (2009) enfatizam a importância do plano de negócios para a viabilidade e sucesso de novos empreendimentos, fornecendo uma base sólida para o empreendedorismo.

A análise dos resultados mostra que um plano de negócios bem elaborado proporciona uma série de benefícios para as empresas. Em consonância com a literatura existente, verifica-se que o planejamento estratégico é fundamental para a gestão eficaz das organizações, conforme destacado por Drucker (1999). A criação de valor e inovação, abordada por Osterwalder (2010), é crucial para a sustentabilidade e competitividade das empresas, reforçando a necessidade de um modelo de negócios eficiente. A relação entre planejamento sólido e excelência organizacional, discutida por Collins (2001), evidencia que empresas bem estruturadas têm maior probabilidade de alcançar resultados superiores. Além disso, a ênfase de Timmons (1994) e Hisrich (2009) na viabilidade de novos empreendimentos ressalta a importância do plano de negócios para o sucesso do empreendedorismo.

As limitações deste estudo incluem a restrição a uma revisão bibliográfica, o que pode limitar a abrangência dos resultados. Pesquisas futuras poderiam explorar estudos de caso e análises empíricas para validar e complementar os achados apresentados. Entretanto, os resultados e discussões deste estudo demonstram que o plano de negócios é uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento sustentável das empresas, contribuindo significativamente para a tomada de decisões, eficiência operacional e competitividade no mercado.

## 5 CONCLUSÃO

A conclusão deste estudo sintetiza os principais achados sobre a importância do plano de negócios para o desenvolvimento das empresas, destacando suas contribuições significativas para o campo de pesquisa. O objetivo principal foi atingido, sobretudo analisando como um plano de negócios bem elaborado pode impactar positivamente a trajetória das organizações, orientando suas estratégias e ações de maneira eficaz e sustentável. Com base na revisão bibliográfica foram identificados diversos benefícios do planejamento estratégico.

Os resultados demonstram que um plano de negócios bem elaborado proporciona uma série de vantagens, incluindo a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, a facilitação da criação de valor e inovação, a probabilidade aumentada de alcançar a excelência organizacional e a viabilidade e sucesso de novos empreendimentos. Entre os exemplos práticos, destacam-se: Expansão de Mercado: Empresas de tecnologia que utilizam planos de negócios detalhados para expandir suas operações internacionalmente podem identificar oportunidades específicas, desafios e regulamentações locais, garantindo uma entrada bem-sucedida em novos mercados. Isso reforça a importância do planejamento estratégico.

Ainda, a captação de investimentos, a saber, *startups* que apresentam planos de negócios sólidos conseguem atrair investidores ao demonstrar uma visão clara do mercado, um modelo de negócios viável e projeções financeiras realistas. Isso facilita a criação de valor e inovação. E, sem esquecer da reestruturação organizacional, como empresas estabelecidas enfrentando desafios financeiros ou operacionais podem usar planos de negócios para reestruturar suas operações, otimizar processos e realinhar metas. Essa abordagem melhora a eficiência e o desempenho.

Outrossim, este estudo evidencia que o plano de negócios é uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento sustentável das empresas, contribuindo significativamente para a tomada de decisões, eficiência operacional e competitividade no mercado. Por tanto, reforça a relevância do planejamento estratégico, da criação de valor e inovação, e da viabilidade de novos empreendimentos para o sucesso organizacional.

## AGRADECIMENTOS

Em nome de todos os autores, expressamos nossa profunda gratidão à MUST University, e em especial aos professores Alexandra Mastella e Carlos Gustavo Silva, por seu apoio incondicional à pesquisa científica.

Agradecemos por estarem à frente da Business School, proporcionando um ambiente de aprendizado e pesquisa que nos inspira e motiva. Acreditamos que a pesquisa científica é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento e para a construção de um futuro melhor. Sobretudo, a oportunidade de contribuir para o avanço da ciência e para a formação de profissionais capacitados a enfrentar os desafios do século XXI.

Nosso reconhecimento!

Com afeto,

Professores Danillo, Helen, Poliana e Sylvana.

## REFERÊNCIAS

COLLINS, J. *From Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins, 2001.

DRUCKER, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper-Business, 1999.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Entrepreneurship*. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 2009.

MAIS CONSULTORIA. **Cases inspiradores do Planos de Negócios nas empresas**. Disponível em: <https://maisconsultoria.com.br/cases-inspiradores-de-planos-de-negocios/>. Acesso em: 05 mar. 2025.

NEOTRIAD. **Planejamento de sucesso: casos inspiradores**. Disponível em: <https://neotriad.com/blog/planejamento-de-sucesso-casos-inspiradores/>. Acesso em: 05 mar. 2025.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

SITWARE. **5 casos de sucesso empresarial: histórias inspiradoras**. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/lideranca/casos-sucesso-empresarial/>. Acesso em: 05 mar. 2025.

TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 6. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.