

---

# Concursos académicos e planos de negócios: uma nova abordagem no ensino do empreendedorismo

Fernanda Coimbra<sup>1</sup> & Cláudia Ribau<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ISCA, Universidade de Aveiro, [fernanda.coimbra@ua.pt](mailto:fernanda.coimbra@ua.pt)

<sup>2</sup> ISCA & GOVCOPP, Universidade de Aveiro, [cpr@ua.pt](mailto:cpr@ua.pt)

---

## Resumo

O plano de negócios consolidou-se como uma ferramenta essencial no ensino do empreendedorismo, assumindo funções pedagógicas e avaliativas. No contexto académico, especialmente no ensino superior, os concursos de planos de negócios desempenham um papel importante na formação de estudantes, ao promoverem a simulação e validação de projetos empresariais em ambiente estruturado. Este artigo analisa a evolução desses concursos, com foco nas alterações na estrutura dos planos, nos critérios de avaliação e no perfil das equipas participantes. A investigação assenta numa revisão de literatura integrativa, com foco em publicações nacionais e internacionais, e recorre a autores de referência nas áreas da gestão, educação empresarial e inovação pedagógica. Os resultados apontam para uma progressiva padronização dos modelos utilizados, bem como para o surgimento de formatos mais ágeis, interdisciplinares e adaptados à prática empreendedora contemporânea. Conclui-se que, embora o plano de negócios mantenha a sua relevância, a sua aplicação no ensino académico tem evoluído para integrar abordagens mais flexíveis, centradas na experimentação e aprendizagem ativa.

**Keywords:** plano de negócios; concursos académicos; empreendedorismo; ensino superior; inovação.

---

## Abstract

The business plan has become a key tool in entrepreneurship education, serving both pedagogical and assessment purposes. In academic settings, business plan competitions play a relevant role by fostering the simulation and validation of student projects. This article analyses their evolution, focusing on changes in plan structure, evaluation criteria, and participant profiles. The study is based on an integrative literature review grounded in authors from the fields of management and business education. The findings indicate increasing standardisation of business plan formats and the rise of more agile, practice-oriented models. Although still relevant, business plans in academic contexts are now being used within more flexible and experiential approaches to teaching entrepreneurship.

**Keywords:** business plan; academic competitions; entrepreneurship; higher education; innovation.

---

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente valorização do empreendedorismo enquanto motor de inovação e competitividade económica tem impulsionado, nas últimas décadas, a integração de metodologias empreendedoras no ensino superior. Entre essas metodologias, o plano de negócios destaca-se como uma ferramenta central na formação de futuros empreendedores, proporcionando uma estrutura lógica e analítica para a avaliação da viabilidade de ideias empresariais (Dornelas, 2018; Griffin, 2015). O seu uso no contexto académico tem sido amplamente promovido através de concursos académicos, cuja finalidade é estimular a criação de projetos inovadores, fomentar competências práticas e aproximar os estudantes da realidade do mercado (Cornell, 2014; Hofer, 2016).

Ao longo do tempo, estes concursos passaram por transformações significativas, tanto ao nível da estrutura dos planos de negócios como dos critérios de avaliação adotados. Inicialmente marcados por abordagens extensas e teóricas, os planos passaram a adotar modelos mais concisos, focados na viabilidade, inovação e escalabilidade, refletindo as exigências de um ecossistema empreendedor em constante evolução (Hofer, 2016).

Este artigo tem como objetivo analisar a evolução do plano de negócios no contexto académico, com especial enfoque nos concursos a nível do ensino superior que avaliam este tipo de documento. Procura-se, assim, compreender de que forma estes concursos têm influenciado a padronização, reformulação e reinvenção do plano de negócios, enquanto se exploram alternativas emergentes a este modelo tradicional. A reflexão proposta baseia-se numa revisão de literatura de carácter integrativo, recorrendo a autores na área do empreendedorismo e da educação empresarial, incluindo estudos recentes que apontam para uma evolução no ensino do empreendedorismo, cada vez mais orientado para a aprendizagem experiencial, a prototipagem e a validação prática de ideias (Sieger, Gruber, Fauchart, Zellweger & Braun, 2023).

A metodologia adotada é uma revisão integrativa da literatura, com critérios definidos para a seleção e análise crítica das fontes. O artigo organiza-se em quatro partes: revisão de literatura, análise da evolução dos concursos, discussão e conclusões.

A estrutura deste artigo resume-se a cinco secções principais. A introdução contextualiza o tema e apresenta o objetivo da investigação. Em seguida, é detalhada a metodologia adotada, centrada numa revisão integrativa da literatura. A terceira secção desenvolve a revisão de literatura, abordando a evolução dos planos de negócios e o seu papel no ensino do empreendedorismo. Na quarta secção, são discutidas as principais implicações e tendências identificadas, à luz da literatura recente. Por fim, a conclusão sintetiza os contributos do estudo, identifica limitações e sugere direções para investigação futura.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem de revisão integrativa da literatura, com o objetivo de analisar criticamente a evolução dos concursos de planos de negócios no ensino superior. Esta opção metodológica permitiu reunir, organizar e interpretar conhecimento teórico e empírico já produzido, oferecendo uma visão abrangente sobre o tema.

As fontes foram selecionadas com base na sua relevância para as áreas do empreendedorismo, gestão e educação empresarial, incluindo livros, artigos científicos e atas de conferências. A seleção baseou-se na atualidade, no número de citações em outros estudos de referência e a pertinência direta para o objeto de investigação. Foram incluídos, em particular, autores que abordam a estrutura dos planos de negócios, o papel dos concursos académicos e as tendências recentes no ensino do empreendedorismo, como Hofer (2016), Cornell (2014), Dornelas (2018), Griffin (2015) e Sieger et al. (2023).

A análise foi realizada com base em categorias temáticas, que permitiram identificar padrões recorrentes, como a padronização dos planos, o seu valor pedagógico e o aparecimento de metodologias alternativas

---

---

centradas na aprendizagem ativa. Como limitação, destaca-se a ausência de recolha de dados empíricos e a predominância de fontes focadas em contextos ocidentais.

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1. DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS**

O plano de negócios pode ser definido como um documento estruturado que descreve os objetivos de um projeto empresarial, os recursos necessários para a sua implementação e as estratégias delineadas para garantir a sua viabilidade (Dornelas, 2018).

Um plano eficaz deve integrar os principais elementos de um novo empreendimento: as pessoas envolvidas, a oportunidade identificada, o contexto operacional e os riscos associados. Esta definição sublinha a importância de uma abordagem integrada, que articule fatores internos e externos ao projeto (Sahlman, 1997).

Desta forma, o plano de negócios constitui-se como uma base teórica e prática para a análise e estruturação de iniciativas empresariais, servindo de ponto de partida para uma discussão mais aprofundada sobre a sua relevância e aplicação, conforme explorado na secção seguinte. Esta visão tradicional continua a ser relevante, embora estudos contemporâneos evidenciem a tendência crescente de associar o plano de negócios a abordagens mais iterativas e experimentais, quando integrado em programas de formação empreendedora orientados para a prática (Sieger et al., 2023).

O plano de negócios é uma ferramenta essencial para o planeamento, desenvolvimento e gestão de novos projetos, trata-se de um documento estruturado que detalha os objetivos de um negócio, as estratégias para os alcançar e os recursos necessários para a sua implementação (Dornelas, 2018). O plano de negócios vai além de um simples documento: é uma ferramenta estratégica fundamental que auxilia empresas de diferentes dimensões e em diferentes áreas de negócio a delinear metas e a estruturar ações necessárias para alcançar o sucesso (Griffin, 2015). O plano de negócios é a porta de entrada para o processo de captação de investimento, sendo indispensável para atrair a atenção de investidores e parceiros (Rich & Gumpert, 1985).

Entre os principais benefícios apontados, destaca-se a capacidade do plano formalizar ideias e objetivos, comunicando essas intenções de forma clara às partes interessadas, como investidores, parceiros e colaboradores (Griffin, 2015). Adicionalmente, o processo de elaboração incentiva os gestores a avaliarem criticamente suposições, identificarem riscos e estabelecerem planos de contingência. Este processo promove a identificação de oportunidades de mercado, alinhando a estratégia organizacional às tendências do setor (Dornelas, 2018).

Além de alinhar objetivos e recursos, estudos como o de Delmar & Shane (2003) indicam que o plano de negócios pode reduzir a probabilidade de dissolução de novos projetos e acelerar atividades de desenvolvimento e organização.

Rich & Gumpert (1985) destacam que um plano de negócios bem concebido deve abordar não apenas a perspetiva do produto ou do empreendedor, mas também a visão de mercado e dos investidores, garantindo que questões como a viabilidade financeira, o retorno esperado e a análise de benefícios sejam tratadas de forma convincente.

A elaboração de um plano de negócios é particularmente relevante para avaliar a viabilidade de uma ideia e organizar recursos financeiros, humanos e materiais. Trata-se de um instrumento indispensável não só para iniciativas empreendedoras recentes como também para projetos de expansão em empresas estabelecidas, pois oferece uma base sólida para decisões estratégicas em contextos dinâmicos e competitivos (Dornelas, 2018).

Além disso, evidências demonstram que a participação em processos estruturados de elaboração e apresentação de planos de negócios pode contribuir para o desenvolvimento de competências transversais, como comunicação, trabalho em equipa e pensamento estratégico, reforçando o seu valor como ferramenta formativa em contextos educativos (Russell, Atchison & Brooks, 2008).

---

---

### 3.2. PLANOS DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

O plano de negócio tem sido amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para a estruturação e viabilização de novos projetos. Tradicionalmente, este documento desempenhava um papel central na definição de estratégias, captação de investimento e mitigação de riscos, sendo frequentemente utilizado como um meio de validação para empreendedores iniciantes (Hofer, 2016). No contexto académico, os concursos para avaliação de planos de negócio emergiram como um mecanismo relevante para estimular o desenvolvimento de projetos empresariais inovadores, proporcionando a estudantes e novos empreendedores um ambiente estruturado para testar as suas ideias, receber feedback de especialistas e interagir com potenciais investidores (Cornell, 2014).

Segundo Hofer (2016), os concursos académicos contribuem para a padronização da estrutura dos planos de negócio, refletindo a necessidade de garantir clareza, objetividade e alinhamento com as exigências do mercado. Este processo permitiu uma maior uniformização na forma como os planos são elaborados e avaliados, facilitando a comparação entre projetos e promovendo a adoção de boas práticas. Cornell (2014) reforça esta perspetiva, argumentando que, embora o uso tradicional dos planos de negócio tenha perdido relevância em certos contextos, os concursos continuam a desempenhar um papel significativo na formação de empreendedores, especialmente ao oferecer oportunidades de validação e refinamento das ideias de negócio antes da sua implementação no mercado. A evolução dos planos de negócio nos concursos académicos não só acompanha as transformações no ensino do empreendedorismo, mas também reflete as mudanças nas expectativas dos investidores e do ecossistema empresarial.

Estudos recentes afirmam, ainda, que estes concursos têm vindo a reforçar sinergias com iniciativas de investigação e desenvolvimento, promovendo práticas mais inclusivas, interdisciplinares e orientadas para a realidade do mercado (Foster, 2021).

### 3.3. PADRONIZAÇÃO DOS PLANOS DE NEGÓCIO EM CONCURSOS ACADÉMICOS

A origem dos concursos académicos de planos de negócio remonta às iniciativas pioneiras promovidas por universidades norte-americanas no final do século XX. O primeiro concurso de âmbito internacional foi o Moot Corp®, criado em 1991 pela Universidade do Texas, Austin, com o propósito de incentivar os estudantes a desenvolver e apresentar planos de negócio detalhados e estruturados perante um painel de especialistas e potenciais investidores. Desde então, este modelo expandiu-se globalmente, com instituições de ensino superior a adotarem concursos semelhantes, promovendo o empreendedorismo entre os seus estudantes e consolidando a ligação entre o meio académico e o mercado (Hofer, 2016).

Segundo Cornell (2014), a proliferação destes concursos foi acompanhada por uma evolução significativa na estrutura e conteúdo dos planos de negócio apresentados. Inicialmente, os planos variavam amplamente em termos de formato e critérios de avaliação, refletindo abordagens distintas adotadas por diferentes concursos. Contudo, à medida que o número de concursos aumentou, verificou-se uma crescente necessidade de padronização, de modo a facilitar a avaliação e assegurar uma maior objetividade no processo de seleção dos projetos vencedores (Hofer, 2016).

A primeira tentativa formal de uniformização ocorreu em 1996, durante um encontro de diretores de concursos académicos, onde se estabeleceram diretrizes comuns para a organização dos planos. A partir dessa iniciativa, os concursos académicos passaram a adotar uma estrutura mais homogénea, contemplando os seguintes elementos essenciais:

Resumo executivo (1-2 páginas): Síntese da proposta de valor do negócio, objetivos estratégicos e principais indicadores financeiros.

- **Visão geral da empresa:** Apresentação do conceito, missão, visão e posicionamento no mercado.
  - **Análise do setor e do mercado:** Estudo da concorrência, segmentação do público-alvo e oportunidades de crescimento.
  - **Estratégias de marketing e vendas:** Plano para a captação e retenção de clientes, diferenciação no mercado e canais de distribuição.
  - **Modelo operacional:** Estrutura interna da empresa, processos de produção e gestão de recursos.
-

- **Equipa de gestão:** Perfil dos fundadores e competências essenciais para a execução do plano.
- **Projeções financeiras:** Relatórios financeiros proforma, projeções financeiras proforma e necessidades de investimento.
- **Gestão de riscos:** Identificação de desafios estratégicos e propostas de mitigação.
- **Plano de crescimento:** Expansão prevista para os primeiros cinco a dez anos da empresa.

Para além da estrutura padronizada, os critérios de avaliação foram também ajustados de forma a refletir melhor as expectativas do mercado e dos investidores. O modelo adotado pela Moot Corp®/Venture Labs® tornou-se uma referência, estabelecendo uma ponderação de 40% para a qualidade do plano escrito, 20% para a apresentação oral e 40% para a viabilidade do negócio (Hofer, 2016). Em paralelo, alguns concursos académicos, como a Rice Business Plan Competition, introduziram metodologias alternativas, incluindo a utilização de um painel alargado de investidores e especialistas na fase de julgamento, garantindo uma perspetiva mais próxima das exigências do setor empresarial (Cornell, 2014).

A padronização dos planos de negócio nos concursos académicos não apenas melhorou a comparabilidade e credibilidade dos projetos apresentados, mas também alinou estes concursos com as expectativas do mercado. No entanto, estudos recentes indicam que, apesar dessa estruturação, os planos de negócio têm vindo a perder protagonismo face a metodologias mais dinâmicas, como a abordagem de *Lean Startup*, que enfatiza a experimentação e iteração contínua dos modelos de negócio em detrimento de documentos formais extensivos (Cornell, 2014). Esta transição tem sido acompanhada, em muitos concursos, pela incorporação de critérios mais sensíveis à diversidade de perfis empreendedores e à relevância social dos projetos, contribuindo para modelos avaliativos mais inclusivos e alinhados com a prática empresarial contemporânea (Foster, 2021).

#### **3.4. A EVOLUÇÃO DOS PARÂMETROS DOS CONCURSOS ACADÉMICOS DE AVALIAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIO**

Os concursos académicos de avaliação dos planos de negócio têm desempenhado um papel central na formação de empreendedores e no desenvolvimento de novas iniciativas empresariais no seio do meio académico. Ao longo das últimas décadas, verificou-se uma evolução significativa na estrutura e nos critérios de avaliação destes concursos, refletindo não apenas mudanças no ensino do empreendedorismo, mas também a necessidade de alinhar os projetos apresentados às exigências dos investidores e do mercado (Cornell, 2014; Hofer, 2016).

##### **3.4.1. 1991-2005: A DIVERSIDADE DE ABORDAGENS E A FALTA DE PADRONIZAÇÃO**

Os concursos académicos de avaliação dos planos de negócio caracterizavam-se por uma significativa falta de padronização, não só na estrutura dos documentos apresentados como nos critérios de avaliação. Os planos submetidos tinham, em média, 40 páginas, divididas entre 20 páginas de conteúdo principal e 20 anexos, permitindo grande flexibilidade na organização das informações. Cada concurso definia individualmente as secções obrigatórias do plano, sem um modelo universalmente aceite. Esta ausência de uniformização dificultava a comparação objetiva entre os projetos, uma vez que os critérios variavam amplamente (Hofer, 2016).

Os participantes destes concursos eram, essencialmente, estudantes de MBA com pouca ou nenhuma experiência prática na criação de negócios, o que conferia um carácter predominantemente académico e exploratório. Como consequência, os avaliadores do concurso, atribuíam maior relevância à inovação teórica e ao rigor analítico dos planos, em detrimento da sua aplicabilidade. O *feedback* fornecido pelos avaliadores focava-se, sobretudo, na estruturação conceptual das propostas, limitando a capacidade dos participantes de validarem as suas ideias num ambiente mais próximo da realidade do mercado (Cornell, 2014).

##### **3.4.2. 2006-2010: PRIMEIROS ESFORÇOS DE UNIFORMIZAÇÃO E MAIOR ÊNFASE NA VIABILIDADE**

Os concursos académicos passaram por um processo gradual de padronização, estabelecendo-se um modelo estrutural mais homogéneo para os planos apresentados. O número máximo de páginas foi reduzido para 30 páginas, divididas entre 15 páginas de texto principal e 15 anexos. Paralelamente, alguns concursos passaram a exigir um resumo executivo com 4 a 5 páginas, como forma de sintetizar os aspetos essenciais do projeto e facilitar a análise preliminar por parte dos avaliadores (Hofer, 2016).

---

Neste período, consolidou-se um modelo de 10 secções principais, que passou a servir de base para a maioria dos concursos. Estas secções incluíam a apresentação da ideia de negócio, a análise de mercado, o modelo de receitas, as projeções financeiras e a estratégia de implementação (Cornell, 2014). Além disso, a introdução do modelo Moot Corp/Venture Labs representou um avanço significativo na definição dos critérios de avaliação, atribuindo 40% da nota à qualidade do plano escrito, 20% à apresentação oral e 40% à viabilidade da proposta. Esta mudança indicava uma transição do enfoque puramente académico para uma abordagem mais pragmática, que privilegiava a aplicabilidade real dos projetos (Hofer, 2016).

O perfil dos participantes também sofreu alterações, com a inclusão de elementos interdisciplinares nas equipas, abrangendo não apenas estudantes de gestão, mas também de engenharia, ciências e tecnologia. Esta diversificação contribuiu para o desenvolvimento de projetos mais robustos, que combinavam conhecimentos técnicos e estratégicos. Como consequência, os avaliadores dos concursos passaram a valorizar a viabilidade prática e a capacidade de comunicação dos participantes, demonstrando uma aproximação crescente às expectativas do ecossistema empresarial (Cornell, 2014).

### **3.4.3. 2010 EM DIANTE: CONSOLIDAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO E FOCO NA ESCALABILIDADE**

A partir de 2010, os concursos académicos consolidaram um modelo padronizado, reduzindo ainda mais a extensão dos planos e tornando o processo de avaliação mais uniforme. O número máximo de páginas foi fixado em 17 páginas, sendo 10 destinadas ao conteúdo principal e 7 anexos obrigatórios, especialmente para a inclusão de projeções financeiras detalhadas. O resumo executivo foi limitado a 1-2 páginas, garantindo uma comunicação mais objetiva e acessível para os avaliadores (Hofer, 2016).

O modelo Moot Corp continuou a ser amplamente utilizado, mas com algumas adaptações em concursos académicos específicos, permitindo ajustes consoante a natureza dos projetos apresentados. Os critérios de avaliação passaram a enfatizar a escalabilidade dos negócios, o potencial de crescimento e a atratividade para investidores, refletindo a crescente influência do setor de venture capital nos concursos académicos (Cornell, 2014).

O perfil dos participantes evoluiu para equipas mais experientes e altamente interdisciplinares, integrando estudantes de MBA, Direito, Ciências e Tecnologia. Esta diversidade permitiu que os projetos se tornassem mais completos, abordando não só os desafios estratégicos como os aspetos jurídicos e operacionais do desenvolvimento empresarial (Hofer, 2016). Os avaliadores dos concursos passaram a priorizar o realismo das projeções financeiras, a inovação e a adequação dos modelos de negócio ao contexto de investimento, tornando estes concursos mais próximos dos desafios enfrentados por *startups* em ambientes reais de captação de financiamento (Cornell, 2014).

A Tabela 1 demonstra esta evolução dos parâmetros dos concursos académicos nas últimas décadas.

---

Tabela 1 - A evolução dos parâmetros dos concursos académicos ao longo dos anos

A evolução dos parâmetros dos concursos académicos ao longo dos anos						
Ano	Número máximo de páginas	Tamanho do resumo executivo	Principais secções do plano	Critérios de avaliação	Perfil dos participantes	Principais características
1991-2005	40 (20 texto, 20 anexos)	Não padronizado	Definidas por cada concurso	Variavam amplamente por concurso	Equipas compostas por estudantes de MBA sem experiência prática	<i>Feedback</i> académico e foco em inovação teórica
2006-2010	30 (15 texto, 15 anexos)	4-5 páginas em alguns concursos	Padronização inicial com 10 secções principais	Introdução do modelo Moot Corp/Venture Labs (40% plano, 20% apresentação, 40% viabilidade)	Inclusão de membros interdisciplinares com experiência limitada	Maior ênfase em viabilidade prática e apresentação verbal
2010 em diante	17 (10 texto, 7 anexos)	1-2 páginas padronizadas	Padronização completa em 10 páginas e 7 anexos financeiros obrigatórios	Adoção ampla do modelo Moot Corp, com adaptações em alguns concursos	Equipas com estudantes experientes e interdisciplinares (MBA, Direito, Ciências, etc.)	Foco na escalabilidade, realismo e alinhamento com investidores de risco

Fonte: *Elaboração própria, com base em Cornell (2014) e Hofer (2016)*

O modelo tradicional baseado em documentos extensos e altamente detalhados tem sido substituído por formatos mais sintéticos, objetivos e flexíveis, que permitem uma avaliação mais eficaz dos projetos e facilitam a sua adaptação a diferentes setores empresariais (Hofer, 2016). Esta evolução reflete não apenas exigências operacionais, mas também uma valorização crescente de critérios ligados à inclusão, diversidade e aplicabilidade prática, reforçando o papel dos concursos como ambientes formativos em sintonia com os desafios contemporâneos (Foster, 2021).

A tendência atual aponta para planos de negócio que priorizam a clareza, a escalabilidade e a viabilidade, garantindo que os empreendedores possam apresentar as suas propostas de forma concisa e alinhadas às exigências do ecossistema empreendedor. Esta evolução pode ser analisada com base nos seguintes critérios: extensão do documento, resumo executivo, estrutura das secções principais, critérios de avaliação, perfil das equipas participantes e características centrais esperadas nos planos de negócio (Hofer, 2016).

#### 3.4.3.1. REDUÇÃO DA EXTENSÃO E MAIOR CLAREZA

Uma das mudanças mais significativas do modelo dos planos de negócio proposto refere-se à sua extensão total, que será limitada a 15 páginas, sendo 8 páginas destinadas ao conteúdo principal e 7 anexos. Esta alteração reflete a necessidade de os planos se tornarem mais concisos e diretos, evitando informações excessivas que possam dificultar a compreensão e análise por parte dos avaliadores. Ao reduzir o número de páginas, espera-se que os empreendedores consigam apresentar as informações essenciais com maior clareza, eliminando elementos redundantes e focando-se no impacto e viabilidade da proposta (Hofer, 2016).

#### 3.4.3.2. RESUMO EXECUTIVO SINTETIZADO

Outra mudança relevante é a simplificação do resumo executivo, que passa a ser limitado a uma única página. Este resumo sintetiza a visão, os objetivos estratégicos, o mercado-alvo e os diferenciais competitivos do projeto. Esta reformulação visa garantir que investidores e *stakeholders* possam compreender rapidamente a essência do negócio, sem a necessidade de percorrer documentos extensos. O resumo executivo assume um papel central na comunicação estratégica da proposta de valor (Hofer, 2016).

#### 3.4.3.3. ESTRUTURA FLEXÍVEL E FOCO NA FUNDAMENTAÇÃO

A organização interna dos planos de negócio segue um modelo mais flexível, permitindo adaptações consoante o setor de atuação da empresa. No entanto, mesmo com essa flexibilidade, a estrutura deve manter o foco em dados concretos, projeções realistas e uma análise rigorosa da viabilidade do projeto. Esse equilíbrio entre

adaptabilidade e rigor analítico é essencial para garantir que os planos de negócio sejam relevantes e aplicáveis a diferentes realidades empresariais (Hofer, 2016).

#### 3.4.3.4. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO COM ÊNFASE NA VIABILIDADE E INOVAÇÃO

Os critérios de avaliação também sofrem mudanças significativas, passando a ter um peso maior na viabilidade e impacto real do projeto (50%), enquanto a apresentação e inovação representarão 25% cada. Essa reformulação reflete a necessidade de os planos de negócio serem avaliados não apenas pelo seu potencial teórico, mas também pela sua capacidade de implementação prática. A introdução de um peso significativo para a inovação demonstra a crescente importância de modelos de negócio diferenciados e escaláveis (Hofer, 2016).

#### 3.4.3.5. PERFIL DAS EQUIPAS PARTICIPANTES: MULTIDISCIPLINARIDADE E EXPERIÊNCIA

As equipas que elaboram planos de negócio tendem a tornar-se cada vez mais multidisciplinares, incorporando conhecimentos em tecnologia, gestão, impacto social e desenvolvimento de produtos. Esta mudança deve-se à necessidade de os projetos apresentarem soluções mais completas e inovadoras, exigindo competências complementares para lidar com desafios complexos do mercado. A experiência prática torna-se, assim, um fator determinante na composição das equipas, contribuindo para um desenvolvimento mais realista e aplicável dos modelos de negócio (Hofer, 2016).

#### 3.4.3.6. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ESPERADAS NOS PLANOS DE NEGÓCIO

Segundo Hofer (2016), os planos de negócio deverão enfatizar o impacto sustentável, escalabilidade e conformidade com padrões globais. Estas características refletem a crescente valorização de negócios que não apenas gerem retorno financeiro, mas também contribuam para desafios sociais e ambientais. Assim, aspetos como responsabilidade social, inovação tecnológica e sustentabilidade terão um papel cada vez mais relevante na estruturação dos planos e na sua aceitação por investidores e *stakeholders*.

A Tabela 2 apresenta a estrutura do plano de negócios proposta por Hofer (2016).

Tabela 2 – Estrutura proposta para o Plano de Negócio

Estrutura proposta para o Plano de Negócio	
Critério	Modelo
Número máximo de páginas	Máximo de 15 páginas (8 de texto, 7 de anexos), com foco na clareza e concisão
Tamanho do Resumo Executivo	1 página, a sintetizar visão, objetivos, mercado e diferenciais
Principais seções do Plano	Estrutura flexível com seções adaptáveis ao setor, mas mantendo foco em dados concretos e projeções realistas
Critérios de avaliação	Peso maior para viabilidade e impacto real (50%), apresentação e inovação (25% cada)
Perfil dos participantes	Equipas multidisciplinares com experiência prática e habilidades em áreas-chave como tecnologia, negócios e impacto social
Principais características	Ênfase em impacto sustentável, escalabilidade, inovação e potencial de retorno financeiro, cumprindo padrões globais

Fonte: *Elaboração própria, com base em Hofer (2016)*

### 3.5. ALTERNATIVAS AOS CONCURSOS ACADÉMICOS DE AVALIAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

Os concursos académicos de avaliação de planos de negócio têm sido amplamente reconhecidos como uma ferramenta essencial para a formação de empreendedores e para a validação de novos projetos empresariais. No entanto, com a evolução das metodologias de ensino do empreendedorismo e a crescente influência das abordagens dinâmicas do mercado, surgiram novos formatos que oferecem alternativas aos concursos tradicionais. Estas novas formas de concurso foram desenvolvidas para colmatar algumas das limitações dos

---

concursos convencionais, especialmente no que se refere à aplicabilidade real dos projetos e à velocidade com que os empreendedores podem testar e validar as suas ideias (Cornell, 2014).

A análise destas alternativas permite identificar diferentes objetivos estratégicos, estruturas de avaliação e critérios de participação, demonstrando como estes concursos se ajustam às novas exigências do ecossistema empreendedor. Os formatos alternativos analisados incluem Concursos de Modelos de Negócios, Concursos de Aceleradoras, Fins de Semana de *Startups* e *Hackathons*, Dias de Demonstração e Eventos de *Pitch*, e Desafios de Prémios, cada um com características e finalidades distintas (Cornell, 2014).

### **3.5.1. CONCURSOS ACADÉMICOS DE MODELOS DE NEGÓCIO: O MODELO ACADÉMICO CLÁSSICO**

Os concursos de modelos de negócio permanecem como um dos formatos mais utilizados por universidades e instituições governamentais para fomentar o empreendedorismo. O seu principal objetivo é promover o sucesso dos estudantes e demonstrar a credibilidade das instituições académicas, além de incentivar o crescimento económico através do desenvolvimento de novas empresas (Cornell, 2014).

Nestes concursos, os planos de negócio são submetidos e avaliados por um painel composto por professores, mentores locais, empreendedores e alguns investidores. Os finalistas participam numa avaliação *in loco*, onde apresentam os seus projetos de forma estruturada. O principal requisito para entrada é a elaboração de um plano de negócio detalhado, sendo os prémios habitualmente monetários e de reconhecimento académico (Cornell, 2014).

### **3.5.2. CONCURSO DE ACELERADORAS: FOCO NA IMPLEMENTAÇÃO E CRESCIMENTO**

Os Concursos de Aceleradoras diferenciam-se dos concursos académicos tradicionais por estarem mais orientadas para a implementação prática dos projetos e para a captação de investimento inicial. O seu propósito é avaliar as melhores ideias e selecionar empreendedores para programas de aceleração, permitindo-lhes obter suporte financeiro e mentoria para o desenvolvimento do negócio (Cornell, 2014).

O processo de avaliação é realizado por investidores-anjo e empreendedores experientes, que analisam as candidaturas submetidas, apresentações e demonstrações ao vivo. Os critérios de entrada incluem a formação de equipas multidisciplinares, a submissão de uma proposta estruturada e a realização de uma apresentação ao vivo. Como principais benefícios, estes concursos oferecem capital semente, acesso a programas de incubação e suporte especializado para o desenvolvimento da *startup* (Cornell, 2014).

### **3.5.3. FINS DE SEMANA DE *STARTUPS* E *HACKATHONS*: IMPULSIONANDO A GERAÇÃO DE IDEIAS E A PROTOTIPAGEM**

Os fins de semana de *Startups* e *Hackathons* emergiram como uma alternativa dinâmica aos modelos tradicionais, com foco na colaboração rápida e na prototipagem de soluções tecnológicas. Nestes eventos, os participantes trabalham intensivamente ao longo de um fim de semana para desenvolver protótipos e modelos iniciais de negócios (Cornell, 2014).

O julgamento é realizado por empreendedores locais e líderes empresariais, que avaliam as soluções com base na viabilidade técnica, inovação e potencial de mercado. Para participar, os candidatos precisam demonstrar habilidades práticas de desenvolvimento e trabalhar em equipas para criar um produto funcional. O objetivo final destes concursos é formar equipas coesas, validar ideias rapidamente e promover a inovação através de prémios monetários e serviços de suporte (Cornell, 2014).

### **3.5.4. DIAS DE DEMONSTRAÇÃO E EVENTOS DE *PITCH*: VISIBILIDADE E CAPTAÇÃO DE INVESTIMENTO**

Os dias de demonstração e eventos de *pitch* destinam-se a apresentar projetos empresariais a investidores, permitindo que os empreendedores demonstrem o potencial dos seus negócios de forma concisa e persuasiva. Estes eventos são frequentemente organizados por aceleradoras, incubadoras ou instituições de capital de risco, sendo fundamentais para atrair investimento e gerar tração para novos negócios (Cornell, 2014).

A avaliação é conduzida por investidores-anjo, *venture capitalists* (VCs) e empreendedores de sucesso, que analisam as apresentações rápidas sucessivas realizadas diante de um avaliador e de uma audiência especializada. Os critérios de entrada incluem a realização de apresentações eficazes e demonstrações básicas

---

do produto ou serviço. O resultado ideal para os participantes consiste em obter financiamento, aumentar a visibilidade e estabelecer contatos estratégicos no setor (Cornell, 2014).

### 3.5.5. DESAFIOS DE PRÉMIOS: RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Os Desafios de Prémios diferenciam-se dos restantes modelos por se focarem na resolução de problemas específicos ou no desenvolvimento de soluções para mercados altamente especializados. Estes concursos são frequentemente promovidos por organizações governamentais, grandes empresas ou instituições de investigação, tendo como principal objetivo incentivar a inovação em áreas estratégicas, como tecnologia, sustentabilidade e saúde (Cornell, 2014).

A avaliação pode ser realizada por um comité profissional ou voluntário, e, em alguns casos, inclui votação pública. A estrutura do concurso varia consoante o desafio proposto, podendo envolver múltiplas fases de avaliação e sucessivas rondas de *pitch*. Os critérios de entrada exigem a submissão de protótipos ou produtos inovadores, sendo que os vencedores beneficiam de prémios monetários, validação comercial e visibilidade junto de potenciais clientes e investidores (Cornell, 2014).

A Tabela 3 resume estas alternativas aos concursos académicos tradicionais.

Tabela 3 – Alternativas aos concursos académicos tradicionais

Alternativas aos concursos académicos tradicionais					
Concursos académicos	Razões para conduzir o concurso	Avaliadores	Estrutura	Requisitos/Entrada	Resultados Ideais
Concursos de Modelos de Negócios	Universidades: promover o sucesso dos estudantes e, em última análise, demonstrar credibilidade. Governo: crescimento económico.	Professores, mentores locais, empreendedores, alguns investidores.	Planos de negócios enviados e avaliados. Avaliação ao vivo dos finalistas.	Plano de negócios.	Prémio em dinheiro, reconhecimento.
Concurso de Aceleradoras	Avaliar as melhores ideias e empreendedores para entrada em 'aceleração' com vista a investimentos futuros.	Investidores-anjo em estágio inicial, empreendedores de sucesso.	Submeter aplicação básica. Apresentação ou demonstração ao vivo num evento.	Aplicação, equipa, apresentação/demonstração.	Capital semente, participação num programa. Desenvolvimento da <i>startup</i> .
Fins de Semana de <i>Startups</i> e <i>Hackathons</i>	Empreendedores a incentivar a colaboração entre si.	Empreendedores locais, líderes empresariais locais.	Colaborar com colegas durante um fim de semana num protótipo técnico. Demonstração e <i>pitch</i> para os juizes.	Habilidades práticas de desenvolvimento.	Formação de equipas. Desenvolvimento de protótipos. Validação de ideias. Prémio em dinheiro/serviços.
Dias de Demonstração e Eventos de <i>Pitch</i>	Apresentar empreendedores e negócios viáveis a investidores e investidores-anjo.	Investidores-anjo, VCs, empreendedores de sucesso.	Apresentações rápidas sucessivas para juizes e audiência.	Apresentação, demonstração básica do produto.	Investimento de VCs/investidores-anjo. Visibilidade e tração.
Desafios de Prémios	Resolver grandes problemas ou atender mercados específicos.	Comité profissional ou voluntário. Às vezes julgado pelo público.	Varia. Frequentemente envolve competições sucessivas de <i>pitch</i> ou julgamento.	Protótipo ou produto inovador.	Prémio em dinheiro. Validação/adoção de clientes. Visibilidade.

Fonte: *Elaboração própria, com base em Cornell (2014)*

Os concursos académicos de avaliação de planos de negócios estão cada vez mais orientados a valorizar projetos com impacto social e ambiental positivo, além de escalabilidade e inovação tecnológica. Estruturas mais flexíveis devem ser adotadas para atender às particularidades de diferentes setores, mantendo o foco em resultados concretos (Hofer, 2016). A principal transformação destes concursos está na transição de um foco em avaliação académica para um modelo que promove o impacto prático e o suporte ao desenvolvimento de *startups* (Cornell, 2014). Esta mudança acompanha uma tendência mais ampla na educação empreendedora, que procura integrar práticas centradas no estudante, prototipagem, aprendizagem ativa e abordagem interdisciplinar (Sieger et al., 2023). Além disso, concursos que estabelecem ligações com centros de investigação e redes empresariais têm revelado maior potencial para desenvolver soluções aplicadas e incluir perfis diversos entre os participantes (Foster, 2021).

## 4. DISCUSSÃO

A análise realizada permite evidenciar que os concursos académicos de planos de negócios têm acompanhado as transformações no ensino do empreendedorismo, assumindo um papel cada vez mais ativo na formação de competências práticas, estratégicas e colaborativas nos estudantes do ensino superior. Os resultados apresentados mostram uma clara evolução no formato, avaliação e perfil das equipas participantes, revelando uma tendência para maior alinhamento com o ecossistema empreendedor contemporâneo.

A padronização dos modelos e critérios de avaliação contribuiu para a profissionalização destes concursos, permitindo a sua replicação e internacionalização. No entanto, este movimento também suscitou críticas

---

relativamente à rigidez dos formatos tradicionais. Como resposta, emergiram abordagens mais flexíveis, como as metodologias *Lean Startup* e os eventos de prototipagem, que valorizam a experimentação, o feedback contínuo e a aprendizagem ativa (Sieger et al., 2023).

Estudos como os de Foster (2021) indicam que concursos com estruturas adaptativas, integrando investigação aplicada e redes externas, potenciam ambientes mais inclusivos e interdisciplinares, ampliando o impacto formativo e social dos projetos. Esta evolução sugere uma reconfiguração do papel do plano de negócios: de ferramenta estática para documento em constante iteração, utilizado não apenas para avaliação, mas como recurso de aprendizagem e simulação de práticas empresariais.

Neste contexto, os concursos académicos deixam de ser apenas competições e passam a constituir-se como laboratórios educativos, onde se cruzam teoria, prática e contexto real. Esta mudança está alinhada com a proposta de Russell, Atchison e Brooks (2008), que defendem que a aprendizagem empreendedora deve ser experiencial, personalizada e orientada para a resolução de problemas concretos.

O plano de negócios, quando integrado num modelo pedagógico dinâmico, continua a ser uma ferramenta valiosa. Contudo, a sua aplicação deve adaptar-se às exigências de um ensino do empreendedorismo mais ágil, transversal e conectado com os desafios reais do mercado.

## **5. CONCLUSÃO**

A evolução dos planos de negócios em contexto académico reflete uma adaptação progressiva às mudanças no ecossistema empreendedor e às exigências pedagógicas do ensino superior. A análise desenvolvida neste artigo permitiu identificar dois grandes movimentos: a padronização dos modelos aplicados em concursos universitários e, mais recentemente, a emergência de formatos alternativos mais dinâmicos, orientados para a experimentação e para a aprendizagem ativa.

Durante as últimas décadas, os concursos académicos contribuíram para a consolidação do plano de negócios como instrumento pedagógico e estratégico, promovendo a formalização de ideias, a estruturação de propostas e o desenvolvimento de competências transversais. No entanto, a crescente valorização de metodologias ágeis e centradas na prática tem levado ao reposicionamento desta ferramenta, integrando-a em modelos mais iterativos e centrados na validação contínua.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a compreensão do plano de negócios como instrumento em transformação no ensino do empreendedorismo, ao evidenciar a sua transição de um modelo formal e avaliativo para um recurso formativo, flexível e adaptado a ambientes pedagógicos inovadores. Adicionalmente, realça o papel dos concursos académicos como contextos privilegiados para a implementação dessas transformações.

Em termos práticos, os resultados podem apoiar instituições de ensino superior e entidades organizadoras de concursos na reformulação dos seus programas, alinhando-os com as competências empreendedoras exigidas na atualidade, como a capacidade de adaptação, a colaboração interdisciplinar e a aprendizagem por projetos.

Este estudo apresenta como limitação a sua natureza exclusivamente teórica, assente em revisão de literatura. A ausência de dados empíricos, nomeadamente a partir da observação direta de concursos ou do acompanhamento de trajetórias de estudantes, limita a generalização das conclusões.

Para investigação futura, sugere-se a realização de estudos de caso comparativos entre concursos em diferentes países ou instituições, bem como a análise do impacto da participação dos estudantes nestas iniciativas no seu percurso académico e profissional. Estudos longitudinais poderão contribuir para uma avaliação mais aprofundada da eficácia formativa dos concursos de planos de negócios enquanto dispositivos pedagógicos no ensino superior.

---

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cornell, C. J. (2014). The metamorphosis of business plan competitions. In *VentureWell. Proceedings of Open, the Annual Conference* (p. 1). National Collegiate Inventors & Innovators Alliance.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Dornelas, J. C. A. (2018). *Plano de negócios: Seu guia definitivo*. 2ª Edição. Elsevier.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2002). Seven aspects of strategy formation: Exploring the value of planning. *International Small Business Journal*, 20(3), 297–314. <https://doi.org/10.1177/0266242602203003>
- Foster, S. (2021). Synergies between research and business plan competitions to support more inclusive student development. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 14(2), 234–248. <https://doi.org/10.1108/jrit-05-2021-0042>
- Griffin, M. P. (2015). *How to write a business plan: A step-by-step guide to creating a plan that gets results*. (5ª ed.). American Management Association. Digital O'Reilly for Higher Education. <https://learning.oreilly.com/library/view/how-to-write/9780761215516/>
- Gutterman, A. S. (2023). *Business Planning for Small Businesses and Startups*. Available at SSRN 4478518.
- Hofer, C. (2016). The evolution of business plans in international business plan competitions. In *Models of Start-up Thinking and Action: Theoretical, Empirical and Pedagogical Approaches* (pp. 145-211). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020160000018005>
- Rich, S. R. & Gumpert, D. E. (1985). How to write a winning business plan. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1985/05/how-to-write-a-winning-business-plan>
- Russell, R., Atchison, M., & Brooks, R. (2008). Business plan competitions in tertiary institutions: Encouraging entrepreneurship education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(2), 123–138. <https://doi.org/10.1080/13600800801938739>
- Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan>
- Sieger, P., Gruber, M., Fauchart, E., Zellweger, T., & Braun, I. (2023). The evolution of student entrepreneurship: State of the art and future research. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100804. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100804>
-