



ISSN on-line: 2238-4170

<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, v.14, n.1, p. 100-119, jun. 2024.

## ARTIGO ORIGINAL

### PERSCRUTANDO O PLANO DE NEGÓCIOS:

### ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE ROUPAS ESPORTIVAS

## ORIGINAL ARTICLE

### SCRUTINIZING THE BUSINESS PLAN:

### CASE STUDY OF A SPORTSWEAR COMPANY

**Renan Bambini Moreira<sup>1</sup>**

**Samantha Irineu Andrade de Souza<sup>2</sup>**

Faculdade Estácio de Sá de Vitória – FESV, Brasil

#### Resumo

Trata-se de um artigo que visa analisar a aplicabilidade empírica do plano de negócios em um contexto mercadológico, uma vez que o plano surge como uma ferramenta de destaque no planejamento empresarial visando o processo estratégico e constitutivo de uma empresa. Nesse sentido, propõe-se uma imersão ao modelo de plano de negócios, para verificar o fortalecimento da capacidade de planejamento empresarial demonstrando a sua viabilidade técnica para a continuidade do negócio. Além disso, este artigo debruçou-se em analisar a capacidade do plano de negócio de prever o desempenho futuro do empreendimento com base as análises de mercado estabelecidas nos pressupostos do modelo, avaliar a aplicabilidade do plano de negócio no setor de roupas esportivas no contexto local. Neste estudo de caso, buscou-se uma análise dos pontos principais em sumário executivo, tais como estratégias de vendas, margens de lucro, público-alvo e tendências de mercado no setor varejista de roupas esportivas. Em termos de rentabilidade, a empresa RBM Sports apresentou uma transição de um prejuízo significativo no Ano 1 (-41,33%) para lucros crescentes nos Anos 2 (6,63%) e 3 (15,42%) sendo um indicativo positivo de melhoria na eficiência operacional e estratégia de crescimento eficaz. Ademais, o saldo de caixa aumentou significativamente ao longo dos três anos, indicando uma melhoria na liquidez da empresa, mostrando um alinhamento do planejamento empresarial ao plano de negócios proposto.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios, Planejamento Empresarial, Rentabilidade, Análise de Mercado Eficiência Operacional.

#### Abstract

This article aims to analyze the empirical applicability of the business plan in a marketing context, since the plan emerges as a prominent tool in business planning aimed at the strategic and constitutive process of a company. In this sense, an immersion in the business plan model is proposed, to verify the strengthening of the business planning capacity, demonstrating its technical feasibility for the continuity of the business. In addition, this article focused on analyzing the ability of the business plan to predict the future performance of the enterprise based on the market analyses established in the assumptions of the model, assessing the applicability of the business plan in the sportswear sector in the local context. In this case study, an analysis of the main points in the executive summary was sought, such

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Estácio de Sá Núcleo Espírito Santo; Mestre em Ciências Contábeis. E-mail: [renanbambinimoreira@gmail.com](mailto:renanbambinimoreira@gmail.com).

<sup>2</sup> Professora da Faculdade Estácio de Sá Núcleo Espírito Santo; Mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal da Bahia. E-mail: [samantha.souza@estacio.br](mailto:samantha.souza@estacio.br).

Submetido em 06/05/2024

Aceito em 11/06/2024

as sales strategies, profit margins, target audience and market trends in the sportswear retail sector. In terms of profitability, RBM Sports showed a transition from a significant loss in Year 1 (-41.33%) to increasing profits in Years 2 (6.63%) and 3 (15.42%), which is a positive indication of improved operational efficiency and an effective growth strategy. Furthermore, the cash balance increased significantly over the three years, indicating an improvement in the company's liquidity, showing an alignment of business planning with the proposed business plan.

**Keywords:** Business Plan, Business Planning, Profitability, Market Analysis, Operational Efficiency.

## INTRODUÇÃO

É notório que os mercados estejam em constante metamorfose levantando-se inúmeras questões a problemas elementares a partir da perspectiva econômica, tais como: o que, como, quanto e para quem produzir. As demandas dos consumidores são inesgotáveis, mas iniciar um negócio bem-sucedido é desafiador e requer que os empreendedores estejam preparados para enfrentar um mercado em constante mudança. Esse processo requer estratégia e posicionamento não apenas em relação aos produtos ou serviços oferecidos, mas também na maneira como a organização conduz e supervisiona suas operações (Brinckmann *et al.*, 2019).

O Plano de Negócios surge como uma ferramenta de destaque no processo estratégico e constitutivo de uma empresa (Sertek, Guindani, Martins, 2012), (Blank e Dorf, 2012). Para Honig (2004) e, posteriormente, Welter e Kim (2018), grande parte da formação empresarial tradicional centra-se no plano de negócios, concatenando o planejamento empresarial e seus resultados de desempenho com o intuito no aumento confiável e direcionado do lucro da empresa.

Como não possui uma estrutura fixa, a estrutura de um plano de negócios pode variar de acordo com cada nicho de mercado, sendo normalmente composta pelo “Sumário Executivo” abordando os principais pontos do plano, seja a descrição do negócio bem como os planejamentos, financeiro e de marketing (Zavadil, 2013).

Frente a essa realidade, esta pesquisa explora como o plano de negócios se adapta ao ambiente dinâmico de uma empresa varejista, destacando sua versatilidade diante do contexto desafiador em que os empreendedores operam, demonstrando a sua viabilidade técnica para a continuidade do negócio. Para tanto, foi elaborado um escopo dos procedimentos utilizado pela empresa e sua aderência ao plano de negócios, do qual foi possível identificar os elementos-chave para a viabilidade do empreendimento assim como o seu mapeamento na gestão de um empreendimento.

Nesse sentido, este artigo propõe-se a uma imersão ao modelo de plano de negócios, levantando o seguinte questionamento: **Qual a viabilidade de um empreendimento de roupas esportivas no contexto local a partir de um plano de negócios?** Por conseguinte, tem-se como objetivo a verificação da viabilidade do empreendimento a partir de um plano de negócios e dos indicadores propostos pelo modelo. Ademais, pode-se secundariamente analisar a capacidade do plano de negócio de prever o desempenho futuro do empreendimento com base nas análises de mercado estabelecidas nos pressupostos do modelo; avaliar a aplicabilidade do plano de negócio no setor de roupas esportivas no contexto da cidade de Vila Velha, Espírito Santo. Este estudo encontra-se organizado com a fundamentação teórica; metodologia aplicada; a estruturação do modelo de plano de negócio; resultados e discussões e por fim as considerações finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### PLANO DE NEGÓCIOS

A literatura nacional e internacional sobre plano de negócios é vasta, concentrando-se tanto nos antecedentes acerca do planejamento empresarial como nos seus resultados (Brinckmann *et al.*, 2019). Ajzen (1985), Mintzberg e Waters (1985) e Ansoff (1991) desafiaram paradigmas anteriores que sugeriam que o planejamento aumentaria naturalmente o desempenho. Este debate sobre o valor do planejamento sublinhou a investigação recente sobre os efeitos da seleção e aplicabilidade do negócio ante ao planejamento empresarial.

No contexto brasileiro, Wildauer (2012) afirma que o plano de negócios tem por objetivo o estabelecimento e o ordenamento do planejamento empresarial acerca do negócio e, por intermédio do planejamento estratégico, o desenvolvimento da empresa inicia-se de fato. Dessa maneira, o planejamento estratégico visa maximizar os resultados e minimizar as deficiências, fundamentando-se em seu vínculo direto com os objetivos organizacionais da instituição (Chiavenato e Sapiro, 2003).

É importante ressaltar que a aplicabilidade dos modelos de plano de negócios no Brasil exige um olhar atento às particularidades do contexto nacional. Lisboa e Silva (2015) afirmam que, fatores como a instabilidade econômica, a alta carga

tributária, a burocracia excessiva e a infraestrutura deficiente precisam ser consideradas e adequadamente abordadas no plano.

Para as autoras, a aplicabilidade do plano de negócios é possível por meio da observação da versatilidade desta ferramenta, quando em confronto ao contexto no qual estes novos empreendedores atuam. Para tanto, realizaram um mapeamento dos procedimentos utilizados pelas empresas denominadas *startups* e verificaram sua compatibilidade com o plano de negócios, relacionando quais os principais constituintes de seu escopo são habituais na gestão dos empreendimentos deste segmento. Dentre os quais pode-se destacar o *Lean Startup*, sendo uma metodologia focada na validação rápida de hipóteses e no desenvolvimento iterativo de produtos e serviços (Santos e Silva, 2012; Lisboa e Silva, 2015).

Em geral, as literaturas nacional e internacional afirmam que o planejamento empresarial traz mais benefícios para empresas estabelecidas com dados históricos para apoiar tanto o plano como o processo de planejamento (Welter e Kim, 2018) (Brinckmann *et al.*, 2019). A investigação em estratégia empresarial e outros campos que apoiam a relação entre planejamento e desempenho empresarial influenciou indiscutivelmente a percepção do planejamento empresarial no empreendedorismo. Para Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento empresarial assemelha-se a um processo de formulação de estratégias organizacionais para a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Nesse sentido, pode-se afirmar que o planejamento é um processo de tomada de decisões que concatena riscos, a partir de premissas de um cenário futuro, a sistemática das rotinas de atividades que devem ser realizadas frente à tomada de decisões por meio da organização (Blank, 2007).

## EMPREENDEADORISMO

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar destaque por volta dos anos 1990, juntamente com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Anteriormente, o contexto político e econômico não era propício, e o empreendedor não dispunha de suporte, investimentos ou mesmo das informações básicas necessárias para sua correta inserção no mercado. O conceito de plano de

negócios era desconhecido e, em algumas ocasiões, até mesmo ridicularizado (Dornellas, 2005).

A popularização e a valorização do plano de negócios não apenas ajudaram a estruturar e organizar as ideias empreendedoras, mas também facilitaram o acesso a investidores e a mercados mais amplos, promovendo uma cultura de planejamento e de gestão estratégica que é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios no Brasil.

A adoção do plano de negócios no Brasil trouxe uma série de benefícios que transcendem a mera organização das atividades empresariais (BIAGIO E BATOCCHIO, 2012). Ao exigir uma análise detalhada de mercado, concorrência, público-alvo, e estratégias de marketing e financeiro, o plano de negócios fomenta uma mentalidade analítica e proativa entre os empreendedores. Essa alteração de perspectiva é crucial para identificar oportunidades e ameaças de forma precoce, permitindo ajustes estratégicos mais ágeis e eficazes (Chiavenato, 2012).

Além disso, para Nogueira (2015) e Bosquerolli (2021) a prática de elaborar um plano de negócios fortalece a capacidade de comunicação e negociação dos empreendedores, uma vez que facilita a apresentação de suas ideias de maneira clara e convincente a possíveis investidores e parceiros. Insta frisar que, para os autores, é essencial ter essa capacidade comunicativa para construir redes de contatos e alianças estratégicas, que são pilares fundamentais no ecossistema empreendedor. Ademais, ao estabelecer metas claras e indicadores de desempenho, o plano de negócios contribui significativamente para o monitoramento e a avaliação contínua do progresso do empreendimento, promovendo uma cultura de melhoria contínua e inovação.

Concernente a aplicabilidade para as pequenas e médias empresas (PMEs), o plano de negócios não é apenas uma ferramenta de planejamento empresarial, mas também um instrumento estratégico para a obtenção de crédito e financiamento. Bancos e investidores exigem um plano robusto que demonstre a viabilidade e o potencial de crescimento do empreendimento, e sua ausência pode ser um obstáculo significativo ao acesso a recursos financeiros (Contigiani e Levinthal, 2019).

Adicionalmente, o plano de negócios auxilia as PMEs na identificação de nichos de mercado e na formulação de estratégias diferenciadas que permitem competir com empresas maiores e mais estabelecidas. Nogueira (2015) afirma que ao promover

uma análise detalhada de custos, receitas e projeções financeiras, o plano de negócios ajuda os gestores a tomar decisões informadas sobre alocação de recursos, controle de custos e maximização de lucros. Nesse sentido, Contigiani e Levinthal (2019) corroboram destacando a relevância para PMEs, que muitas vezes operam com margens de lucro mais estreitas e menos margem para erros.

Nesse íterim, o plano de negócios promove a formalização das operações empresariais. Muitas PMEs brasileiras ainda operam de forma informal, o que limita seu crescimento e sustentabilidade. Ao exigir uma estrutura clara e uma visão de longo prazo, o plano de negócios incentiva essas empresas a regularizar suas atividades, o que pode abrir portas para benefícios fiscais, parcerias estratégicas e novos mercados (Lisboa e Silva, 2015).

## PLANEJAMENTO EMPRESARIAL E ESTRATÉGICO

Conforme alude Lisboa e Silva (2015), um plano de negócios conterà, principalmente e de maneira resumida, os seguintes tópicos: o que é o negócio; quais os principais produtos e/ou serviços; quem são os seus principais clientes; onde está localizada a empresa; o montante de capital a ser investido; qual é o faturamento mensal; que lucro espera obter do negócio; e em quanto tempo se espera que o capital investido retorne. Nessa toada, a estrutura referenciada possui nitidamente enfoque financeiro. Entretanto, para Biagio e Batocchio (2012) o que esta por trás de um plano de negócios é muito mais importante para a estratégia empresarial do que simplesmente a tentativa de convencer um investidor de que o negócio é viável, ou convencer um cliente de que a empresa é organizada, ou, ainda, convencer um fornecedor de que a empresa é sólida.

Todavia, a adoção dessa ferramenta não é unanimemente aceita entre os especialistas. Autores como Blank (2007), Blank e Dorf (2012) e Brinckmann et al. (2019) argumentam que seguir rigidamente um plano de negócios predefinido pode comprometer a capacidade da empresa de se adaptar a novas circunstâncias e aproveitar oportunidades, resultando em funcionários que não têm controle sobre os processos desenvolvidos. Os autores sugerem, portanto, que as tarefas sejam definidas na medida em que as necessidades surgem, por meio de um planejamento empresarial simples e conciso, sem muitos detalhes. Nesse sentido, o primeiro passo

a ser dado é identificar a demanda do mercado para, em seguida, testar as hipóteses ainda não verificadas.

Na mesma linha de pensamento, Felin et al. (2012) argumentam que a maioria das ferramentas de administração não é suficiente para a análise empresarial de viabilidade do negócio. Por outro lado, muitos gestores ao redor do mundo não estão dispostos a abandonar o conhecimento tradicional administrativo, que orienta a maior parte das empresas. Aqueles que optam por um caminho alternativo encontram clientes ávidos por conhecer suas ofertas (Blank, 2007). Assim, embora Felin et al. (2012) acreditem que as ferramentas tradicionais de administração não sejam suficientemente robustas para um planejamento empresarial bem-sucedido, é evidente que os empreendedores continuam a utilizá-las regularmente.

Por intermédio do planejamento estratégico é que o empreendedor vislumbra desde a concepção da ideia até a execução e crescimento do negócio, seja pela estruturação das ideias, a partir de uma análise de mercado; caminhando por uma projeção financeira que o guiará até o processo de tomada de decisão.

## **METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos propostos, o artigo enquadra-se como pesquisa exploratória-descritiva. Gil (2010) afirma que a pesquisa exploratória tem por objetivo tornar o problema mais explícito ou a constituir hipóteses. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo do plano de negócios, relacionadas à classificação, medida e/ou quantidade que podem se alterar mediante o processo realizado (Cervo; Bervian; Silva, 2009; Ashton e Wang, 2013). O artigo mantém orientações com vistas a abordar um assunto ainda pouco explorado na literatura nacional do ponto de vista empírico e a analisar criticamente o modelo na sua possível aplicabilidade em um contexto mercadológico.

## **PARÂMETROS DE ESTRUTURAÇÃO DO MODELO**

Um plano de negócios desenhado conforme o planejamento empresarial permite ao empreendedor organizar e estruturar suas ideias de maneira lógica e coerente. Isso inclui a definição clara dos objetivos do negócio, missão, visão e valores. Evita-se ambiguidades e assegura que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara da direção a ser seguida (Zavadil, 2013).

Outro componente fundamental do plano de negócios é a análise de mercado, que envolve o estudo detalhado do setor, concorrência, público-alvo e tendências de mercado. Mintzberg e Waters (2020) afirmam que a análise pode ser concatenada às projeções financeiras, tais como demonstrações de fluxo de caixa, balanços patrimoniais e análise de ponto de equilíbrio. Essas projeções são essenciais para avaliar a viabilidade financeira do negócio, estimar o capital necessário e prever a rentabilidade futura. Elas também são fundamentais para atrair investidores e obter financiamentos, pois demonstram a viabilidade econômica do empreendimento.

O plano de negócios estabelece metas e indicadores de desempenho que são utilizados para monitorar o progresso do empreendimento. Isso permite uma avaliação contínua e ajustes estratégicos conforme necessário (Chiavenato e Sapiro, 2003; Chiavenato, 2012; Lisboa e Silva, 2015; Bosquerolli, 2021).

O monitoramento regular ajuda a identificar desvios em relação ao plano original e a implementar ações corretivas em tempo hábil. Com base nas análises e dados contidos no plano de negócios, Bosquerolli (2021) afirma que os empreendedores podem tomar decisões mais informadas e embasadas. Isso reduz a margem de erro e aumenta a probabilidade de sucesso, pois as decisões são fundamentadas em análises detalhadas e projeções realistas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **SUMÁRIO EXECUTIVO**

A modelagem do plano de negócio partiu da constituição da empresa *RBM Sports* (varejista de esportes aeróbicos masculinos com sede em Vila Velha, Espírito Santo). A *RBM Sports* vende uma grande variedade de roupas exclusivas para homens para esportes aeróbicos, como ciclismo, corrida, *beach tennis* e natação. A cidade de Vila Velha foi escolhida por causa de sua cultura diversificada e ativa, contexto local propício para a aplicabilidade do modelo. A empresa tem como premissa três chaves para o sucesso as quais serão fundamentais para alcançar a lucratividade sustentável.

A primeira é de atender às necessidades do cliente, oferecendo a seleção mais completa e uma equipe experiente. A segunda chave para o sucesso é a necessidade de monitorizar o ambiente competitivo num esforço para garantir a diferenciação. O



último está relacionado aos sistemas contábeis da organização com base na necessidade de projetar e aderir a controles financeiros rígidos.

A *RBM Sports* prevê de forma conservadora vendas crescentes até o final do segundo ano, aumentando continuamente no terceiro ano. A margem de lucro líquido será baixa no segundo ano e aumentará modestamente no terceiro ano. Embora pareça bastante baixo para uma operação de varejo, a empresa tem suprimentos de caixa suficientes para enfrentar os primeiros anos com o objetivo de construir uma base sólida para o negócio, incluindo uma base de clientes fiéis.

A empresa acionou um consultor jurídico para uma variedade de questões, incluindo formação de organização empresarial, negociações de contratos etc. Utilizou também um consultor de negócios para obter *insights* sobre questões de negócios que não eram intuitivas para esse ramo de mercado. No processo de abertura a *RBM Sports* incorreu em R\$ 60.000 em despesas de construção do espaço. A tabela 1 abaixo representa o financiamento inicial da empresa.

**Tabela 1:** Financiamento Inicial da Empresa (Valores Monetários)

<b>Financiamento</b>	
Despesas Iniciais	\$17.900
Ativos Iniciais	\$82.100
Total necessário	\$100.000
Ativos	
Ativos não monetários	\$9.000
Necessidade de caixa	\$73.100
Caixa adicional arrecadado	\$15.000
Saldo de Caixa no início	\$88.100
Total de Ativos	<b>\$97.100</b>
Passivos e Capital Social	
Passivo	
Empréstimos	\$0
Passivos de Longo Prazo	\$0
Contas a Pagar	\$0
Outros Passivos Circulantes	\$0
Total de Passivos	\$0
Capital Social	
Investimento Planejado	
Investidor 1	\$45.000
Investidor 2	\$25.000

Investidor 3	\$45.000
Investimento adicional	\$0
Total Investimento Planejado	\$115.000
Despesas Iniciais	(\$17.900)
Total de Capital Social	\$97.100
Total Passivo e Capital Social	<b>\$97.100</b>
<b>Total</b>	<b>\$115.000</b>

Fonte: Os autores

**Tabela 2:** Iniciando o Negócio

<b><i>Iniciando o Negócio (detalhamento)</i></b>	
<b>Despesas iniciais</b>	
Jurídicas	\$2.000
Artigos de papelaria etc..	\$300
Folhetos	\$200
Consultores	\$2.500
Aluguel	\$1.900
P&D	\$1.000
Outros	\$10.000
Total de Despesas	<b>\$17.900</b>
<b>Ativos Iniciais</b>	
Necessidade de Caixa	\$73.100
Estoque Inicial	\$0
Outros Ativos Circulantes	\$0
Ativos Não Circulantes	\$9.000
Total de Ativos	<b>\$82.100</b>
<b>Total</b>	<b>\$100.000</b>

Fonte: Os autores.

O gráfico 1 abaixo apresenta a expectativa latente nesse cenário previsto pela empresa.

**Gráfico 1:** Vendas, Margem Bruta e Lucro Líquido com 12, 24 e 36 meses.



## ANÁLISE DE MERCADO

A *RBM Sports* segmentou seu mercado em dois vieses distintos. O primeiro segmento distinguível são os atletas de “alto desempenho”. Este segmento de mercado está presente na cidade de Vila Velha, porém não representa a maior fonte de receita. O segundo segmento de mercado são os “iniciantes”, pessoas relativamente novas na prática de atividades aeróbicas. Embora suas compras possam não ser tão frequentes, o número de clientes em potencial é maior e com maior perspectiva de compra.

Cada grupo é alvo de uma estratégia diferente, reconhecendo o fato de que estes grupos, embora participem nos mesmos desportos, têm demografias diferentes, detalhados abaixo:

**Tabela 3:** Análise de Mercado

Análise		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Clientes potenciais</b>	<b>Crescimento</b>					
Alto desempenho	<b>8%</b>	8.097	8.745	9.445	10.201	11.017
Iniciantes	<b>9%</b>	13.223	14.413	15.710	17.124	18.665
<b>Total</b>	<b>8,62%</b>	21.320	23.158	25.155	27.325	29.682

Fonte: Os autores.

Na análise de mercado, a empresa constatou que “Atletas de Alto Desempenho” normalmente gastam de 7 a 15 horas por semana em

treinamento/atividades. Participam regularmente de duas a três atividades esportivas aeróbicas diferentes. 61% desse público possui pelo menos graduação, com uma renda familiar média de pelo menos R\$ 100.000. Já os “Iniciantes” normalmente, passam de 5 a 10 horas por semana treinando. 54% possuem graduação, com renda média familiar de R\$ 120.000.

Em faturamento, o mercado fitness nacional alcançou a marca de US\$ 2,1 bilhões em 2022, sendo o terceiro maior das Américas, atrás apenas dos EUA e do Canadá (com receita de quase US\$ 3 bilhões), de acordo com a IHRSA (*International Health Racquet & Sportsclub Association*)<sup>3</sup>.

## ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO

Como indicam os dados demográficos, os clientes-alvo participam em mais de um esporte, logo, ir a uma loja e encontrar qualquer coisa que queira ou precise é de enorme valor. A vantagem competitiva da *RBM Sports* é sua capacidade de oferecer uma seleção completa das lojas específicas para esportes tudo sob o mesmo ambiente.

Apesar de uma grande seleção não ser uma vantagem sustentável inerente, por enquanto não há indicadores que sugiram que quaisquer outros concorrentes tentarão entrar neste mesmo espaço. O espaço comercial parece contentar-se em não se especializar demasiadamente em qualquer uma ou grupos de atividades.

A estratégia de vendas da *RBM Sports* tem por fundamento que apenas as roupas expostas não produzem a venda dos produtos por si só, deve haver pessoal de apoio que possa explicar as diferenças relativas entre os produtos, bem como discutir a necessidade de compra dos equipamentos. A equipe de vendas precisa estar bem treinada para conhecer os detalhes técnicos dos diferentes tecidos e produtos, bem como o ajuste adequado. Presume-se que ter uma equipe de vendas devidamente treinada terá um efeito significativo na conversão de um comprador casual em um cliente qualificado.

---

<sup>3</sup> Dados extraídos do Relatório Global IHRSA 2022 *Health & Fitness Association*. <https://www.fitnessbrasil.com.br/2022/08/15/ihrsa-fitness-brasil-2022-traz-novidades-em-equipamentos-modalidades-e-recursos-de-gestao/> acesso em maio de 2024

A previsão no plano de negócios constatou que nos primeiros três meses não haveria nenhuma atividade de vendas significativa. Os primeiros dois meses foram usados para preparar o negócio para o varejo. O terceiro mês com uma pequena atividade de vendas. Isso era de se esperar, pois o negócio está apenas abrindo suas portas e ainda não há muita gente familiarizada com a *RBM Sports*. Espera-se que as vendas cresçam lentamente durante o primeiro ano. A lucratividade deve ocorrer até o mês de fevereiro do terceiro ano, com a receita de vendas aumentando continuamente durante o terceiro ano, conforme apresentado na tabela 4 abaixo.

**Tabela 4:** Previsão de Vendas

<i>Previsão de Vendas</i>	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Vendas</b>			
Alto Desempenho	\$63.157	\$151.889	\$222.090
Iniciantes	\$70.736	\$170.116	\$248.741
Total Vendas	\$133.893	\$322.005	\$470.831
<b>Despesas de Vendas</b>	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Alto Desempenho	\$25.263	\$60.756	\$88.836
Iniciantes	\$28.294	\$68.046	\$99.496
<b>Subtotal Despesas de Venda</b>	\$53.557	\$128.802	\$188.332

Fonte: Os autores

## PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Acerca do planejamento financeiro, algumas premissas foram estabelecidas com fulcro na realidade macroeconômica e na perspectiva local do negócio. As premissas estão descritas na tabela 5 abaixo.

**Tabela 5:** Premissas financeiras do Plano de Negócios

<i>Premissas Gerais</i>	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Plano Mensal	1	2	3
Taxa de Juros Atual	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de juros de longo prazo	10,00%	10,00%	10,00%
Impostos	30%	30%	30%
<b>Outros</b>	0	0	0

Fonte: Os autores

A partir desse estabelecimento financeiro foi possível projetar, no modelo de Plano de Negócios, a análise do ponto de equilíbrio. Para Garrison, Noreen e Brewer

(2013), o ponto de equilíbrio indica o que é necessário em termos de vendas e receita mensal para suprir todos os custos e despesas. Nesse sentido, o ponto de equilíbrio foi projetado conforme a tabela 6 abaixo.

**Tabela 6:** Ponto de Equilíbrio

<i>Ponto de Equilíbrio</i>	
Ponto de equilíbrio da receita mensal	\$18.844
Premissas:	
Custo Variável Médio (%)	40%
<b>Custo Fixo Mensal Estimado</b>	<b>\$11.307</b>

**Fonte:** Os autores.

A análise financeira subsequente do modelo previu a projeção dos fluxos de caixa projetados a partir do estabelecimento do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da empresa.

**Tabela 7:** Balanço Patrimonial

<i>RBM Sports Balanço Patrimonial</i>	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Ativo			
Ativo Circulante			
Caixa	\$38.932	\$45.901	\$128.494
Estoque	\$9.422	\$28.395	\$25.243
Outros Ativos Circulantes	\$0	\$0	\$0
<b>Subtotal Ativo Circulante</b>	<b>\$48.354</b>	<b>\$74.296</b>	<b>\$153.737</b>
Ativo Não Circulante			
Imobilizado	\$9.000	\$9.000	\$9.000
Depreciação Acumulada	(\$1.800)	(\$3.600)	(\$5.400)
Outros Ativos Não Circulantes	\$7.200	\$5.400	\$3.600
<b>Total Ativo</b>	<b>\$55.554</b>	<b>\$79.696</b>	<b>\$157.337</b>
Passivo	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Passivo Circulante			
Contas a Pagar	\$13.798	\$16.588	\$21.640
Empréstimos	\$0	\$0	\$0
Outros Passivos Circulantes	\$0	\$0	\$0

<b>Subtotal Passivo Circulante</b>	\$13.798	\$16.588	\$21.640
Passivo Não Circulante	\$0	\$0	\$0
<b>Total Passivo</b>	<b>\$13.798</b>	<b>\$16.588</b>	<b>\$21.640</b>
Patrimônio Líquido			
Capital Social	\$115.000	\$115.000	\$115.000
Lucros Acumulados	(\$17.900)	(\$73.244)	(\$51.892)
Ganhos	(\$55.344)	\$21.352	\$72.589
<b>Total PL</b>	<b>\$41.756</b>	<b>\$63.108</b>	<b>\$135.697</b>
<b>Total Passivo + PL</b>	<b>\$55.554</b>	<b>\$79.696</b>	<b>\$157.337</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>\$41.756</b>	<b>\$63.108</b>	<b>\$135.697</b>

**Tabela 8: DRE (Lucros e Perdas)**

<i>RBM Sports</i>	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>Receita de Vendas</b>	\$133.893	\$322.005	\$470.831
Custos das Mercadorias	\$53.557	\$128.802	\$188.332
Outros custos de mercadorias	\$0	\$0	\$0
<b>Total Custo</b>	<b>\$53.557</b>	<b>\$128.802</b>	<b>\$188.332</b>
<b>Margem Bruta</b>	<b>\$80.336</b>	<b>\$193.203</b>	<b>\$282.498</b>
Margem Bruta (%)	60,00%	60,00%	60,00%
<b>Despesas</b>			
Folha de Pagamento	\$93.200	\$116.000	\$130.000
Outras Despesas	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Depreciação	\$1.800	\$1.800	\$1.800
Aluguel	\$10.800	\$11.000	\$11.000
Serviços	\$3.600	\$3.600	\$3.600
Seguro	\$3.900	\$4.500	\$4.500
Contribuição Previdenciária	\$13.980	\$17.400	\$19.500
Outros	\$2.400	\$2.400	\$2.400
<b>Despesas Operacionais Totais</b>	<b>\$135.680</b>	<b>\$162.700</b>	<b>\$178.800</b>
Lucro antes de juros e impostos	(\$55.344)	\$30.503	\$103.698
EBITDA	(\$53.544)	\$32.303	\$105.498
Despesas de Juros	\$0	\$0	\$0
Impostos	\$0	\$9,151	\$31.110
Lucro Líquido	(\$55,344)	\$21,352	\$72,589
<b>Lucro Líquido/Vendas</b>	<b>-41,33%</b>	<b>6,63%</b>	<b>15,42%</b>

**Tabela 9: Fluxo de Caixa Projetado**

<i>RBM Sports Fluxo de Caixa</i>	
----------------------------------	--

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Caixa Recebido			
Fluxo Operacional			
Vendas	\$133.893	\$322.005	\$470.831
<b>Subtotal Fluxo Operacional</b>	\$133.893	\$322.005	\$470.831
Caixa Adicional Recebido			
Imposto sobre vendas a restituir	\$0	\$0	\$0
Empréstimos	\$0	\$0	\$0
Outras Obrigações (sem juros)	\$0	\$0	\$0
Passivos de longo prazo	\$0	\$0	\$0
Vendas de Ativos Circulantes	\$0	\$0	\$0
Vendas de ativos de longo prazo	\$0	\$0	\$0
Investimento Recebido	\$0	\$0	\$0
<b>Subtotal Caixa Recebido</b>	\$133.893	\$322.005	\$470.831
Despesas	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Despesas Operacionais			
Gastos em Caixa	\$93.200	\$116.000	\$130.000
Pagamentos de Contas	\$89.861	\$199.035	\$258.238
<b>Subtotal Operacional</b>	\$183.061	\$315.035	\$388.238
Caixa Adicional Gasto			
Imposto sobre vendas a pagar	\$0	\$0	\$0
Reembolso de empréstimos	\$0	\$0	\$0
Reembolso de Outras Obrigações	\$0	\$0	\$0
Reembolso de Passivos de Longo Prazo	\$0	\$0	\$0
Compra de Outros Ativos Circulantes	\$0	\$0	\$0
Compra de Ativos de Longo Prazo	\$0	\$0	\$0
Dividendos	\$0	\$0	\$0
<b>Subtotal de Gastos</b>	\$183.061	\$315.035	\$388.238
Fluxo de Caixa Líquido	(\$49.168)	\$6.969	\$82.593
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>\$38.932</b>	<b>\$45.901</b>	<b>\$128.494</b>

Nota-se que a empresa tem mostrado um crescimento substancial nas receitas, refletindo possivelmente um aumento na demanda por seus produtos ou uma expansão de mercado bem-sucedida. Apesar do aumento nas despesas operacionais, a margem bruta constante indica uma boa gestão dos custos diretos relacionados às mercadorias vendidas. Em termos de rentabilidade a transição de um prejuízo significativo no Ano 1 (-41,33%) para lucros crescentes nos Anos 2 (6,63%)



e 3 (15,42%) é um indicativo positivo de melhoria na eficiência operacional e estratégias de crescimento eficazes.

Vale ressaltar que o saldo de caixa aumentou significativamente ao longo dos três anos, indicando uma melhoria na liquidez da empresa. Além disso, o patrimônio líquido aumentou de **\$41.756** no Ano 1 para **\$135.697** no Ano 3, refletindo a lucratividade crescente da empresa e a acumulação de ganhos, mostrando sinais claros de crescimento e melhoria financeira ao longo dos três anos analisados.

Por fim, a *RBM Sports* mostra uma trajetória positiva em termos de crescimento de receitas e melhoria na gestão do fluxo de caixa. A empresa conseguiu transformar um fluxo de caixa negativo no Ano 1 em fluxos positivos nos Anos 2 e 3, ao mesmo tempo que aumentou significativamente o seu saldo de caixa, um indicativo positivo de gestão financeira eficaz. A manutenção de uma estrutura de capital sem dívidas adicionais também contribui para a solidez financeira da empresa, que está em uma posição financeira saudável mostrando um alinhamento do planejamento empresarial ao plano de negócios proposto.

## CONCLUSÃO

Considerando mercados cada vez mais competitivos, é notório que as empresas busquem e demandem estrutura e planejamento para alcançar seus objetivos. A preponderância da informalidade e da ausência de uma gestão técnica faz com que o negócio se perca com a falta de ferramentas, planejamento e profissionalismo. A formalização e utilização do Plano de Negócios tem a capacidade estruturar uma organização, permite que o gestor visualize seu empreendimento de forma prática e detalhada, além de possibilitar a identificação e correção de problemas encontrados. Esses fatos contribuem para o crescimento do negócio.

Observou-se que há a possibilidade de aplicação do plano de negócios a um contexto local, preferencialmente após o desenvolvimento da ideia, ou seja, após a transição de hipóteses para algo concreto do modelo de negócio. Exigindo uma análise detalhada de mercado, concorrência, público-alvo, e estratégias de marketing e financeiro, o plano de negócios para identificar oportunidades e ameaças de forma precoce, permitindo ajustes estratégicos mais ágeis e eficazes.

A aplicabilidade do plano de negócios para a empresa *RBM Sports* ao longo dos três anos revelou um crescimento substancial nas receitas, refletindo um possível

aumento na demanda por seus produtos ou uma expansão de mercado bem-sucedida. Apesar do aumento nas despesas operacionais, a margem bruta constante evidencia uma gestão eficaz dos custos diretos relacionados às mercadorias vendidas.

Adicionalmente, o saldo de caixa aumentou significativamente ao longo dos três anos, demonstrando uma melhoria na liquidez da empresa. O patrimônio líquido aumentou de \$41.756 no Ano 1 para \$135.697 no Ano 3, refletindo a crescente lucratividade da empresa e a acumulação de ganhos, o que aponta para um claro crescimento e melhoria financeira durante o período analisado.

A trajetória positiva da *RBM Sports* em termos de crescimento de receitas e melhoria na gestão do fluxo de caixa é evidente. Este fato é um indicativo positivo de uma gestão financeira eficaz a partir da concatenação do planejamento empresarial ao plano de negócios, demonstrando ser uma ferramenta relevante para a atividade empresarial e para o processo de tomada de decisão.

Uma das limitações mais proeminentes deste estudo encontra fundamento na diversidade e na dinâmica dos setores varejistas no país, que variam consideravelmente em termos de estrutura de capital, ciclo de vida do produto e nível de competição. Além disso, é relevante destacar as características únicas do mercado brasileiro, incluindo questões regulatórias, volatilidade econômica e aspectos culturais que podem introduzir variáveis adicionais que não são plenamente contempladas no plano de negócios.

Nesse íterim, é de significativa valia para pesquisas futuras explorar abordagens alternativas ou complementares para avaliar e contabilizar a trajetória administrativa e financeira da empresa para melhorar a precisão e relevância das avaliações de empresas nos cenários econômicos atuais. Recomenda-se também a aplicação de questionários em maior escala junto à confirmação e aprimoramento dos dados apresentados, visando à ampliação da abrangência das ferramentas discutidas e a observação de sua aplicação a outros nichos de mercado. Não obstante, indica-se maior aprofundamento sobre as novas ferramentas e modelos disponíveis, bem como a sua aplicação nas empresas tradicionais já consolidadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJZEN, I. From intentions to actions: a theory of planned behavior. **Action Control**, Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 11-39, 1985.

ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**, Vol. 12 No. 6, pp. 449-461, 1991.

ASHTON, D.; WANG, P. Terminal valuations, growth rates and the implied cost of capital. **Review of Accounting Studies**, 18(1), pp. 261–290, 2013.  
<https://doi.org/10.1007/s11142-012-9208-5>

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégias para micro e pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2012.

BLANK, S. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. 3. ed. Winsconsin: Quad/Graphics, 2007.

BLANK, S.; DORF, B. "The startup owner's manual", **The Step-by-step Guide for Building a Great Company**, Vol. 1, 2012.

BOSQUEROLLI, E. A. Brasil e o mundo diante da covid-19 e da crise econômica. **PET Economia UFPR**, Paraná. p. 68 - 77, 2021.

BRINCKMANN, J.; DEW, N.; READ, S.; MAYER-HAUG, K.; GRICHNIK, D. Of those who plan: a meta-analysis of the relationship between human capital and business planning. **Long Range Planning**, Vol. 52 No. 2, pp. 173-188, 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. OCLC: 457558718. ISBN 978-85-7605-047-6.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.

CONTIGIANI, A.; LEVINTHAL, D. Situating the construct of lean startup: adjacent 'Conversations' and possible future directions. **Industrial and Corporate Change**, Vol. 28 No. 3, pp. 551-564, 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FELIN, T.; GAMBARDELLA, A.; STERN, S.; ZENGER, T. Lean startup and the business model: experimentation revisited, **Forthcoming in Long Range Planning** (Open Access), available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3427084>, 2019.

GARRISON, R.H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre, AMGH, 2013.

GIL, A, C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2010.

HONIG, B. Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. **The Academy of Management Learning and Education**, Vol. 3 No. 3, pp. 258-273, 2004.

LISBOA, E; SILVA, L.C. A Aplicabilidade do Plano de Negócios às Startups. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 25-34, jul./dez. 2015. DOI: 10.5102/un.gti.v5i2.3276

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Vol. 6 No. 3, pp. 257-272, 2020.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento Estratégico**. 1. ed. São Paulo SP: Pearson Education do Brasil, 2015.

SANTOS, E.; Silva, C. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**. 3. 37-62, 2012. DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0003.

SERTEK, P.; GUIDANI, D.; MARTINS, P. D. **Administração e Planejamento Estratégico**. 1. ed. Curitiba PR: Intersaberes, 2012. pp. 76-123, 2012.

WELTER, C.; KIM, S. Effectuation under risk and uncertainty: a simulation model, **Journal of Business Venturing**, Vol. 33 No. 1, pp. 100-116, 2018

WILDAUER, E. W. **Plano de Negócios: Elementos Constitutivos e Processos de Elaboração**. 1. ed. Curitiba PR: Intersaberes, p. 41, 2012.

ZAVADIL, P. R. **Plano de Negócios: Uma ferramenta de Gestão**. 1. ed. Curitiba PR: Intersaberes, 2013. pp. 22-28.