



ISSN on-line: 2238-4170  
<http://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, v.14, n.2, p. 240-259, nov. 2024.  
DOI: 10.5281/zenodo.14218647

## ARTIGO ORIGINAL

# AMPLIANDO O DEBATE SOBRE O PLANO DE NEGÓCIOS: APLICABILIDADE DO MODELO NA SÉRIE TEMPORAL

## ORIGINAL ARTICLE

# BROADENING THE DEBATE ON THE BUSINESS PLAN: APPLICABILITY OF THE MODEL IN THE TIME SERIES

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

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

Centro Universitário Estácio de Vitória, Brasil

### Resumo

Trata-se de um artigo que visa ampliar a análise da viabilidade de um empreendimento a partir de um plano de negócios no contexto mercadológico local, uma vez que a realidade empresarial atual é altamente dinâmica, com várias turbulências ocorrendo e mudanças inevitáveis a serem enfrentadas pelas empresas e seus funcionários. Nesse sentido, a verificabilidade do modelo protraída no tempo pode evidenciar com maior clareza a ação e o planejamento empresarial para definir escopo de ação, o tipo de produto ou serviço a ser produzido ou oferecido, o volume de atividades planejadas, o lucro esperado, a concorrência, a capacidade da empresa, a localização, entre outros itens. 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 utilizando as métricas atuais de mercado. Em termos de rentabilidade, houve uma transição de um prejuízo significativo no Ano 1 (-41,33%) conforme Moreira e Souza (2024), para uma relativa estabilidade de desempenho em (2,42%), observou-se uma elevação de desempenho nos indicadores (17,76% e 25,05%) Ano 4 e 5 respectivamente. Ademais, o saldo de caixa aumentou significativamente ao longo da série temporal analisada, houve um crescimento de aproximadamente 239% do Ano 3 para o Ano 4 e do Ano 4 para Ano 5, um acréscimo de aproximadamente 97%.

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

### Abstract

This article aims to broaden the analysis of the feasibility of an enterprise based on a business plan within the local market context, considering that the current business reality is highly dynamic, marked by numerous disruptions and inevitable changes that companies and their employees must face. In this regard, the long-term verifiability of the model may reveal more clearly the effectiveness of business action and planning, allowing for the definition of action scope, the type of product or service to be produced or offered, the volume of planned activities, expected profit, competition, company capacity, location, among other factors. Furthermore, this article focuses on examining the ability of the business

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Espírito Santo; Professor no Centro Universitário Estácio de Vitória e Faculdade Estácio de Vila Velha (FESV) e (FESVV). E-mail: [renanbambinimoreira@gmail.com](mailto:renanbambinimoreira@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal da Bahia. Coordenadora e professora no Centro Universitário Estácio de Vitória e Faculdade Estácio de Vila Velha. E-mail: [samantha.souza@estacio.br](mailto:samantha.souza@estacio.br).

plan to forecast the future performance of the enterprise based on market analyses established in the model's assumptions and evaluates the applicability of the business plan in the sportswear sector using current market metrics. In terms of profitability, there was a shift from a significant loss in Year 1 (-41.33%), according to Moreira and Souza (2024), to a relative performance stability in Year 2 (2.42%). An improvement in performance indicators was observed in Years 4 and 5 (17.76% and 25.05%, respectively). Additionally, the cash balance increased significantly over the analyzed time series, with growth of approximately 239% from Year 3 to Year 4, and a further increase of approximately 97% from Year 4 to Year 5.

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

## INTRODUÇÃO

Os mercados estão em constante transformação, o que traz à tona questões fundamentais sob a ótica econômica, nesse sentido um plano de negócios bem elaborado e abrangente torna-se indispensável para o sucesso de empreendedores e gestores corporativos.

Essa elaboração exige tanto estratégia quanto um posicionamento cuidadoso, não apenas em relação aos produtos ou serviços oferecidos, mas também na forma como a organização gerencia 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).

A condição empresarial atual é caracterizada por uma dinâmica intensa, marcada por turbulências constantes e mudanças inevitáveis que desafiam tanto as empresas quanto seus colaboradores. Nesse ínterim, é relevante analisar cuidadosamente cada aspecto das atividades empresariais, incluindo marketing, produção, financiamento, gestão de pessoal, riscos empresariais, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, concorrência e tendências econômicas (Utami E Triady, 2019).

Adicionalmente, um plano de negócios serve como um guia estratégico, oferecendo orientações para que uma empresa planeje seu futuro e minimize contratemplos ao longo do caminho. Nessa toada, dedicar tempo para desenvolver um plano de negócios detalhado e preciso, além de mantê-lo atualizado, é um

investimento valioso que pode trazer retornos significativos a longo prazo (Zavadil, 2013; Hisrich, Peters, Shepherd, 2020).

Assim, este artigo propõe-se a ampliar a aplicabilidade do modelo de plano de negócios no tempo, levantando o seguinte questionamento: **A viabilidade de um empreendimento de roupas esportivas no contexto local a partir de um plano de negócios se protraí no tempo?** Por conseguinte, tem-se como objetivo a verificação da viabilidade do empreendimento 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 o 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

Estudos recentes têm desafiado os paradigmas tradicionais que associavam, de forma linear, o planejamento empresarial a um aumento garantido no desempenho organizacional. Este debate tem revelado nuances importantes, destacando que o valor do planejamento não reside apenas na sua execução, mas também na adequação do plano ao contexto específico do negócio, bem como na capacidade de adaptação às dinâmicas do mercado (Brinckmann *et al.*, 2019).

Pesquisas contemporâneas enfatizam a relevância da seleção criteriosa de estratégias e da aplicabilidade prática dos planos, sugerindo que o sucesso está menos relacionado à existência de um plano e mais à sua qualidade, flexibilidade e alinhamento com os objetivos organizacionais e as condições externas. No contexto brasileiro, 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 (Wildauer, 2012; Hisrich, Peters e Shepherd, 2020).

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. 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, adicionado a fatores como a instabilidade econômica, a alta carga tributária, a burocracia excessiva e a infraestrutura deficiente (Chiavenato e Sapiro, 2003; Lisboa e Silva, 2015).

O planejamento empresarial associado ao plano de negócios pode ser entendido como um processo estratégico para alinhamento da missão, visão e objetivos da organização ao ambiente competitivo e social em que está inserida. Trata-se de uma atividade que vai além de simplesmente traçar metas; envolve a análise profunda de cenários futuros, a identificação de oportunidades e ameaças, e a avaliação de recursos e capacidades internas.

Nesse contexto, o plano de negócios atua como um mecanismo de gestão para a tomada de decisões fundamentadas, articulando de forma coerente os riscos e as incertezas do ambiente externo com as rotinas e atividades operacionais da empresa. É por meio dessa articulação que a organização estabelece diretrizes claras, promove eficiência e se adapta às mudanças constantes do mercado, garantindo sua sustentabilidade e relevância no longo prazo (Blank, 2007).

## EMPREENDEDORISMO COMO CONCEITO

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)

É essencial que o empreendedor desenvolva um plano de negócios detalhado e estratégico, pois nesse documento pode-se verificar elementos cruciais para a gestão do negócio, como o escopo de atuação, a definição clara do produto ou serviço a ser oferecido, o volume de operações planejadas, as metas de lucratividade, a análise da concorrência, a capacidade produtiva ou operacional, a localização ideal e os recursos humanos necessários. Além disso, é importante considerar aspectos como o público-alvo, as estratégias de marketing, os canais de distribuição e os riscos potenciais (Chiavenato, 2012; Bosquerolli, 2021).

A elaboração de um plano de negócios não apenas estrutura e organiza as ideias empreendedoras, mas também aumenta a atratividade para investidores, robustece as possibilidades de acesso a mercados mais diversificados e incrementa a credibilidade da empresa. Esse processo estimula uma cultura de planejamento e gestão estratégica indispensável para alcançar sustentabilidade e crescimento no competitivo ambiente empresarial brasileiro. Ademais, um plano bem elaborado serve como um guia, permitindo ajustes proativos diante de mudanças no mercado ou nos objetivos organizacionais.

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).

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.

No que tange a aplicabilidade para as pequenas e médias empresas (PMEs), o plano de negócios bem elaborado transcende a mera organização de ideias, posicionando-se como um poderoso instrumento de persuasão para a captação de recursos. Ao detalhar a estratégia, o mercado, a equipe e as projeções financeiras de forma clara e concisa, o plano se torna um mapa do tesouro para investidores e bancos.

Essa ferramenta essencial não apenas demonstra a viabilidade do empreendimento, mas também comunica a paixão e a expertise da equipe empreendedora, aumentando significativamente as chances de obter o financiamento necessário para transformar ideias em realidade (Contigiani e Levinthal, 2019).

Além de ser um passaporte para o investimento, o plano de negócios é uma bússola estratégica para as pequenas e médias empresas. Ao mapear o mercado em profundidade, ele permite identificar nichos de mercado ainda inexplorados ou subatendidos, possibilitando que as PMEs desenvolvam propostas de valor únicas e se diferenciem de grandes concorrentes. Com um plano de negócios sólido, as empresas menores podem construir vantagens competitivas duradouras e conquistar sua fatia do mercado.

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.

## PLANEJAMENTO EMPRESARIAL E O PLANO DE NEGÓCIOS

Para Biagio e Batocchio (2012) o que está 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.

Um plano de negócios conciso e eficaz deve responder às seguintes perguntas cruciais: Qual é a proposta de valor da empresa? Quais produtos ou serviços serão oferecidos? Quem são os clientes ideais? Qual a localização estratégica do negócio? Quais os recursos financeiros necessários para iniciar as operações? Qual a projeção de receita e lucro? E, finalmente, qual o prazo estimado para o retorno do investimento?

Contudo, 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.

Portanto, o planejamento estratégico é o farol que guia o empreendedor desde a concepção da ideia até a consolidação do negócio. Ele transforma ideias abstratas em um roteiro detalhado, com metas claras e ações específicas.

A partir de uma análise profunda do mercado e da construção de projeções financeiras realistas, o empreendedor adquire a segurança necessária para tomar decisões estratégicas e navegar por um cenário empresarial cada vez mais competitivo (Blank e Dorf, 2012; Bosquerolli, 2021).

## **METODOLOGIA**

A fim de atingir os objetivos estabelecidos, este estudo se configura como uma pesquisa exploratório-descritiva. Conforme Gil (2010), a pesquisa exploratória visa tornar o problema mais evidente ou construir hipóteses. Neste tipo de pesquisa, estabelece-se uma relação entre as variáveis do plano de negócios, quantificando e classificando aquelas suscetíveis a alterações ao longo do processo (Cervo, Bervian e Silva, 2009; Ashton e Wang, 2013).

Nesse sentido, este artigo enquadra-se como estudo de caso, com o fulcro na compreensão de fenômenos sociais complexos que exigem uma investigação capaz de preservar suas características holísticas e revelar os processos e mecanismos mais relevantes, distinguindo-os de um amplo conjunto de fatores e eventos secundários ao núcleo central da análise. Essa integração permite atender a objetivos exploratórios, descritivos ou explicativos de maneira simultânea e complementar, sem estabelecer hierarquias entre eles (Yin, 2001).

Ademais, argumenta-se que a escolha da estratégia de pesquisa considerou, conforme elucidam Yin (2001) e Sátyro e D'Albuquerque (2020), a natureza da pergunta de pesquisa, intrinsecamente relacionada ao objeto de estudo e a ênfase nas causas e efeitos do fenômeno central investigado.

Outro ponto a destacar que, as projeções financeiras protraídas no tempo são essenciais para avaliar a viabilidade financeira do negócio, estimar o capital necessário e prever a rentabilidade futura. Mintzberg e Waters (2020) afirmam que a análise de viabilidade pode ser concatenada às projeções financeiras, tais como demonstrações de fluxo de caixa, balanços patrimoniais e análise de ponto de equilíbrio.

Para a empresa *RBM Sports* alvo do estudo, procurou-se ampliar a base de dados em análise para os anos subsequentes analisados por Moreira e Souza (2024) a partir das metas e indicadores de desempenho utilizados para monitorar o progresso do empreendimento. Portanto, a análise seguiu a tendência apresentada pelos autores para os Anos 1, 2 e 3; sendo que, neste estudo, ampliou-se a análise para os Anos 4 e 5.

O monitoramento contínuo no tempo permite uma avaliação profícua e ajustes estratégicos conforme necessário (Chiavenato e Sapiro, 2003; Chiavenato, 2012; Lisboa e Silva, 2015; Bosquerolli, 2021).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **SUMÁRIO EXECUTIVO**

A *RBM Sports* (varejista de esportes aeróbicos masculinos com sede em Vila Velha, Espírito Santo) vende uma grande variedade de roupas exclusivas para homens para esportes aeróbicos, como ciclismo, corrida, *beach tennis* e natação. A empresa tem como premissa três chaves para o sucesso as quais serão fundamentais para alcançar a lucratividade sustentável (Moreira e Souza, 2024).

A *RBM Sports* previa de forma conservadora vendas crescentes até o final do segundo ano, aumentando continuamente no terceiro ano. A margem de lucro líquido sendo baixa no segundo ano e aumentada modestamente no terceiro ano. Embora pareça bastante baixo para uma operação de varejo, a empresa apresentou

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.

No processo de abertura a *RBM Sports* incorreu em R\$ 62.450 em despesas de construção do espaço, além do previsto na tabela 1 abaixo, que 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>Iniciando o Negócio (detalhamento)</b>	
<b>Despesas iniciais</b>	
Jurídicas	\$2.000
Artigos de papelaria etc..	\$500
Consultores	\$2.500
Aluguel	\$1.900
P&D	\$1.000
Outros	\$10.000
<b>Total de Despesas</b>	<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
<b>Total de Ativos</b>	<b>\$82.100</b>
<b>Total</b>	<b>\$100.000</b>

Fonte: Os autores.

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

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



Fonte: Os autores

## 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.

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>10%</b>	5.000	5.500	6.050	6.655	7.321
Iniciantes	<b>15%</b>	5.000	5.750	6.613	7.605	8.746
<b>Total</b>	<b>17,50%</b>	10.000	11.250	12.663	14.260	16.067

**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>

<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

## ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO

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 é 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 (Moreira e Souza, 2024).

Conforme previsto no plano de negócios, constatou que nos primeiros três meses não houve 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 havia muita gente familiarizada com a *RBM Sports*. A lucratividade ocorreu 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 3	Ano 4	Ano 5
<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 3	Ano 4	Ano 5
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 e concretizaram-se no centro da meta previsto no plano de negócios.

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

<i>Premissas Gerais</i>	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de Juros Atual	10,75%	10,50%	9,50%
Taxa de juros de longo prazo	10,75%	10,50%	9,50%
Impostos	34%	34%	34%
<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	\$19.894
Premissas:	
Custo Variável Médio (%)	40%
<b>Custo Fixo Mensal Reestimado</b>	<b>\$11.937</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 3	Ano 4	Ano 5
Ativo			
Ativo Circulante			
Caixa	\$30.969	\$71.554	\$151.403
Estoque	\$3.834	\$6.467	\$7.216
Outros Ativos Circulantes	\$0	\$0	\$0
<b>Subtotal Ativo Circulante</b>	<b>\$34.802</b>	<b>\$78.021</b>	<b>\$158.619</b>
Ativo Não Circulante			
Imobilizado	\$0	\$0	\$0

	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Depreciação Acumulada	\$0	\$0	\$0
Outros Ativos Não Circulantes	\$0	\$0	\$0
<b>Total Ativo</b>	<b>\$34.802</b>	<b>\$78.021</b>	<b>\$158.619</b>
<b>Passivo</b>			
Passivo Circulante			
Contas a Pagar	\$11.774	\$12.103	\$14.365
Empréstimos	\$0	\$0	\$0
Outros Passivos Circulantes	\$0	\$0	\$0
<b>Subtotal Passivo Circulante</b>	<b>\$11.774</b>	<b>\$12.103</b>	<b>\$14.365</b>
Passivo Não Circulante	\$0	\$0	\$0
<b>Total Passivo</b>	<b>\$11.774</b>	<b>\$12.103</b>	<b>\$14.365</b>
Patrimônio Líquido	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Capital Social	(\$281.000)	(\$276.971)	(\$234.082)
Lucros Acumulados	\$4.029	\$42.890	\$78.335
Ganhos	<b>\$23.029</b>	<b>\$65.918</b>	<b>\$144.253</b>
<b>Total PL</b>	<b>\$34.802</b>	<b>\$78.021</b>	<b>\$158.619</b>
<b>Total Passivo + PL</b>			
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>\$23.029</b>	<b>\$65.918</b>	<b>\$144.253</b>

Fonte: Os autores.

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

<i>RBM Sports</i>	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita de Vendas</b>	\$166.150	\$241.525	\$312.751
Custos das Mercadorias	\$32.123	\$47.232	\$60.499
Outros custos de mercadorias	\$0	\$0	\$0
<b>Total Custo</b>	<b>\$32.123</b>	<b>\$47.232</b>	<b>\$60.499</b>
<b>Margem Bruta</b>	<b>\$134.028</b>	<b>\$194.293</b>	<b>\$252.252</b>
Margem Bruta (%)	60,00%	60,00%	60,00%
<b>Despesas</b>			
Folha de Pagamento	\$93.200	\$96.000	\$100.000
Outras Despesas	\$3.000	\$4.000	\$4.000
Depreciação	\$1.292	\$1.292	\$1.292
Aluguel	\$10.800	\$11.000	\$11.000
Serviços	\$2.100	\$2.100	\$2.100
Seguro	\$3.900	\$4.500	\$4.500
Contribuição Previdenciária	\$13.980	\$14.130	\$17.453
Outros	\$0	\$0	\$0

<b>Despesas Operacionais Totais</b>	\$128.272	\$133.022	\$140.345
Lucro antes de juros e impostos	\$5.755	\$61.271	\$111.907
EBITDA	\$5.755	\$61.271	\$111.907
Despesas de Juros	\$0	\$0	\$0
Impostos	\$1.727	\$18.381	\$33.572
Lucro Líquido	\$4,029	\$42,890	\$78,335
<b>Lucro Líquido/Vendas</b>	<b>2,42%</b>	<b>17,76%</b>	<b>25,05%</b>

Fonte: Os autores.

**Tabela 9:** Fluxo de Caixa Projetado

<i>RBM Sports Fluxo de Caixa</i>	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Caixa Recebido			
Fluxo Operacional			
Vendas	\$166.150	\$241.525	\$312.751
<b>Subtotal Fluxo Operacional</b>	<b>\$166.150</b>	<b>\$241.525</b>	<b>\$312.751</b>
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>	<b>\$166.150</b>	<b>\$241.525</b>	<b>\$312.751</b>
Despesas	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Despesas Operacionais			
Gastos em Caixa	\$50.063	\$54.019	\$60.387
Pagamentos de Contas	\$104.118	\$146.921	\$172.515
<b>Subtotal Operacional</b>	<b>\$154.181</b>	<b>\$200.940</b>	<b>\$232.902</b>
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>	<b>\$154.181</b>	<b>\$200.940</b>	<b>\$232.902</b>

Fluxo de Caixa Líquido			
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>\$11.969</b>	<b>\$40.585</b>	<b>\$79.849</b>

Fonte: Os autores.

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, corroborando com a previsão do plano de negócios.

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, houve uma transição de um prejuízo significativo no Ano 1 (-**41,33%**) conforme Moreira e Souza (2024), para uma relativa estabilidade de desempenho em (**2,42%**).

Mais ainda, para lucros crescentes nos Anos 2 (**6,63%**) e 3 (**15,42%**) previstos no estudo anterior, observou-se uma elevação de desempenho nos indicadores (**17,76% e 25,05%**) Ano 4 e 5 respectivamente. Revelando 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 **\$23.029** no Ano 3 para **\$144.253** no Ano 5, refletindo a lucratividade crescente da empresa e a acumulação de ganhos, mostrando sinais claros de crescimento e melhoria financeira ao longo da série histórica analisada.

Nesse sentido, a *RBM Sports* mostra uma trajetória positiva em termos de crescimento de receitas e melhoria na gestão do fluxo de caixa, o que corrobora os resultados apontados por Moreira e Souza (2024) ao indicarem a previsibilidade lucrativa a partir do segundo ano de atividade da empresa.

Adicionalmente, o fluxo de caixa da empresa demonstra um aumento substancial ao longo dos três anos: Ano 3 para Ano 4, houve um crescimento de **\$11.969** para **\$40.585**, representando um aumento de aproximadamente 239% e do Ano 4 para Ano 5, um expressivo aumento de **\$40.585** para **\$79.849**, o que significa um crescimento de aproximadamente 97%.

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.

A viabilidade do plano de negócios para a empresa *RBM Sports*, ao longo dos 5 anos de análise da série histórica, revelou um crescimento substancial nas receitas, refletindo um possível aumento na demanda por seus produtos ou uma expansão de mercado bem-sucedida.

Por outro lado, o ritmo de crescimento, embora positivo, pode gerar questionamentos sobre a sustentabilidade da empresa a longo prazo. O aumento do fluxo de caixa pode indicar que a empresa está sendo eficaz na geração de receitas e no controle de despesas, o que é essencial para sua saúde financeira. Nesse sentido, alguns fatores precisam ser considerados para garantir a continuidade desse crescimento: expansão das operações, reinvestimentos e capacidade na gestão de riscos. Visto que com o crescimento rápido, surgem novos riscos, como a dependência excessiva de determinados clientes ou mercados. A empresa deve diversificar suas fontes de receita para proteger-se de eventuais oscilações.

A análise de tendências de mercado, competitividade e potencial de inovação também pode representar uma estrutura basilar para determinar se essa trajetória expansiva pode ser replicada. O crescimento do fluxo de caixa deve vir acompanhado

de uma estrutura organizacional eficiente que suporte esse crescimento. Isso inclui aprimorar processos internos, reforçar a capacidade de gestão e investir em tecnologia.

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.

As limitações do presente estudo incluem também a impossibilidade de generalização dos achados devido à sua natureza de estudo de caso único. Essa característica restringe a heterogeneidade das unidades de análise, sendo assim, dificulta o uso de múltiplas fontes de evidências. Tal limitação compromete, em certa medida, o avanço científico sobre o tema, especialmente no que tange à construção de conclusões amplamente aplicáveis.

Contudo, o estudo oferece um modelo viável para análises futuras em contextos multicaso, destacando-se pela capacidade de fornecer evidências que indicam uma potencial replicabilidade dos resultados em investigações subsequentes. Outro ponto, pode-se afirmar que essa abordagem inicial pode ser vista como um ponto de partida para explorar novas metodologias que integrem maior diversidade de fontes e contextos, ampliando a robustez e a aplicabilidade dos achados científicos na área.

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 a utilização de metodologias qualitativas que possam observar os fenômenos relacionados ao nicho de mercado varejista.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurship**, 11ed., McGraw-Hill, New York, 2020.

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.

MOREIRA, R.B; DE SOUZA, S.I.A. Perscrutando o plano de negócios: estudo de caso de uma empresa de roupas esportivas. **Gestão Contemporânea**, v.14, n.1, p. 100-119, jun. 2024.

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.

SÁTYRO, N. G. D.; D'ALBUQUERQUE, R. W. O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 23, 2020. DOI: 10.5216/sec.v23i.55631. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/55631>.

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

UTAMI, A.F.; TRIADY, S. Understanding Attitude towards Change, **Journal Manajemen Indonesia**, 19(3), 210-215, 2019.

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.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: bookman, 2001.

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