

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO DE FARIA BLASZCZAK

PLANO DE NEGÓCIOS DO ARAUCÁRIA ESPORTE CLUBE E REGATAS

CURITIBA

2019



EDUARDO DE FARIA BLASZCZAK

PLANO DE NEGÓCIOS DO ARAUCÁRIA ESPORTE CLUBE E REGATAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Portulhak

CURITIBA

2019

Quero agradecer a minha família, meus amigos, meus professores e aos desconhecidos que tornaram tudo isso possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus por proporcionar mistérios e maravilhas, e nos proporcionar a ddiva da racionalidade e o livre arbítrio para que possamos encontrar a verdade.

A minha família por sempre a me ajudar nos momentos mais difíceis e proporcionar toda estrutura necessária para que eu possa continuar estudando sem que eu precise fazer tantos sacrifícios.

Aos amigos que compartilharam alegria e me ajudaram neste caminho em busca da verdade, tornando mais fácil e gratificante esta conquista.

Aos professores que com seu conhecimento, experiencias de forma humilde compartilharam e nos ajudaram a cresce como estudantes, cidadãos e pessoas.

Aos pagadores de impostos que sofrivelmente pagaram com seus esforços uma grande contribuição para a construção de uma sociedade melhor.

E aos antecessores que construíram esta enorme estrada do conhecimento com muito trabalho e sofrimento gratificante.

Não sabeis que só a disciplina da dor, da grande dor, é o que permitiu ao
homem se elevar?

Friedrich Nietzsche

RESUMO

O presente trabalho propõe a elaboração do plano de negócios do Araucária Futebol Clube e Regatas a partir de uma oportunidade identificada em Araucária/PR. Para análise da oportunidade será utilizada o mapa modelo *Canvas* que segundo Dornelas et al. (2017) ajuda a delinear a oportunidade, e posteriormente a elaboração do plano de negócios junto a um plano orçamentário para verificar a viabilidade econômico-financeira da ideia e que irá estabelecer as estratégias a serem tomadas para atingir objetivos estabelecidos pela administração.

A elaboração do trabalho foi possível identificar de forma clara pontos-chave importantes para administração de um clube de futebol junto a grandes profissionais do futebol, o que auxiliou na identificação de os aspectos financeiros importantes em relação estrutural das receitas e despesas da atividade que se pretende desenvolver de forma alcançar um resultado da viabilidade econômico-financeira do negócio de um clube de futebol e o resultado final apresentados na conclusão do trabalho.

Palavras-chave: Clube de Futebol, Modelo *Canvas*, Plano de Negócios, Orçamento, Viabilidade Econômico-Financeira.

ABSTRACT

This paper proposes the elaboration of Araucária Futebol Clube and Regatas' business plan based on an opportunity identified in Araucária / PR. For opportunity analysis will be used the model map Canvas that according to Dornelas et al. (2017) helps to delineate the opportunity, and later the preparation of the business plan along with a budget plan to verify the economic and financial viability of the idea and which will establish the strategies to be taken to achieve the goals set by management.

The elaboration of the work made it possible to clearly identify important key points for the administration of a football club with great soccer professionals, which helped in identifying the important financial aspects regarding the structural income and expenses of the intended activity. develop in order to achieve a result of the economic and financial viability of a football club's business and the end result presented at the conclusion of the work.

Keywords: Football Club, Canvas Model, Business Plan, Budget, Economic and Financial Feasibility.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Mapa Modelo <i>Canvas</i>	36
FIGURA 2 – Localização dos competidores do campeonato	44
FIGURA 3 - Organograma Araucária Esporte Clube e Regatas	46
FIGURA 4 – Localização da sede administrativa e centro de treinamento.	47
FIGURA 5 - Localização do CSU e estádio Emílio Gunha	48
FIGURA 6 - Estádio Janguito Malucelli	48
FIGURA 7 - Análise FFOA	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Exposição do caixa.	55
--------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Número de torcedores estimados.....	50
QUADRO 2 - Numero de patrocinadores estimados.....	51
QUADRO 3 - Período das projeções.....	53
QUADRO 4 - Taxas de correções.....	53
QUADRO 5 - Impostos incidentes sobre a receita.....	53
QUADRO 6 - Encargos trabalhistas.....	53
QUADRO 7 - Investimento Inicial.....	54
QUADRO 8 - Projeções de receitas.....	54
QUADRO 9 - Projeções de custos e despesas.....	54
QUADRO 10 – Resultados anuais.....	55
QUADRO 12 - Orçamento de Investimento.....	56
QUADRO 13 - Orçamento de Receitas.....	56
QUADRO 14 - Orçamento da equipe sub-17.....	57
QUADRO 15 - Orçamento da equipe profissional.....	58
QUADRO 16 - Orçamento de materiais.....	59
QUADRO 17 - Orçamento da Administração.....	59
QUADRO 18 - Demonstração do resultado do exercício projetada.....	60
QUADRO 19 - Demonstração dos fluxos de caixa projetada.....	61
QUADRO 20 - Balanço patrimonial projetado.....	62
QUADRO 21 - Taxa mínima de atratividade.....	63
QUADRO 22 - Índices para avaliação de viabilidade econômico-financeira.....	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Resultado da pergunta “Em qual cidade você mora?”	37
TABELA 2 – Resultado da pergunta “Qual é seu gênero?”	37
TABELA 3 – Resultado da pergunta “Qual é sua idade?”	38
TABELA 4 – Resultado da pergunta “Você gosta de futebol?”	38
TABELA 5 – Resultado da pergunta “Você conhece o Araucária Esporte Clube?” ...	38
TABELA 6 – Resultado da pergunta “Como você conheceu o clube? Qual foi o meio?”	39
TABELA 7 – Resultado da pergunta “Você tem interesse em acompanhar o time?”	39
TABELA 8 – Resultado da pergunta “Você compareceria aos jogos em Araucária?”	39
TABELA 9 – Resultado da pergunta “Você compareceria aos jogos fora de Araucária?”	40
TABELA 10 – Resultado da pergunta “Você compraria mercadorias com a marca do clube?”	40
TABELA 11 – Resultado da pergunta “Qual região você está localizado?”	41
TABELA 12 – Resultado da pergunta “Qual é a área de atuação?”	41
TABELA 13 – Resultado da pergunta “A sua empresa estaria disposta a patrocinar uma Associação que mantém uma equipe de futebol profissional?” .	41
TABELA 14 – Resultado da pergunta “Se sua resposta foi não, qual é o motivo?” ..	41
TABELA 15 – Resultado da pergunta “Com qual valor pode oferecer a título de patrocínio mensalmente?”	42

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CEPE	- Clube dos empregados da Petrobras
SELIC	- Sistema Especial de Liquidação de Custódia

LISTA DE SÍMBOLOS

© - copyright

® - marca registrada

Σ - somatório de números

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2 PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVAS	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 MODELO CANVAS	16
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	17
2.2.1 Conceito do negócio.....	18
2.2.2 Mercado e competidores	19
2.2.3 Equipe de gestão	19
2.2.4 Produtos e serviços	19
2.2.5 Estrutura e operações	19
2.2.6 Marketing e vendas	20
2.2.7 Estratégia de crescimento	20
2.2.8 Finanças.....	20
2.3 ORÇAMENTO	20
2.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	23
2.4.1 Análise de Investimentos.....	23
2.4.1.1 Taxa Interna de retorno – TIR	23
2.4.1.2 Taxa mínima de atratividade – TMA.....	24
2.4.1.3 Valor presente líquido - VPL.....	24
2.4.1.4 <i>Payback</i>	24
2.5 FUTEBOL.....	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	27
3.2 COLETA DE DADOS	28
3.2.1 Idealizadores do projeto	29
3.2.2 Torcedores	30
3.2.3 Patrocinadores	30

3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	31
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
4.1 ELABORAÇÃO DO MAPA MODELO CANVAS	33
4.1.1 Parceiros-chave	33
4.1.2 Atividades-chave	34
4.1.3 Proposta de Valor.....	34
4.1.4 Relacionamento com Clientes	34
4.1.5 Canais	35
4.1.6 Segmentos de Clientes	35
4.1.7 Estrutura de Custos.....	35
4.1.8 Fontes de Receita	36
4.1.9 Mapa Modelo <i>Canvas</i>	36
4.2 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	36
4.2.1 Pesquisa Primária	37
4.2.1.1 Torcedores	37
4.2.1.2 Patrocinadores	40
4.2.1.3 Análise da pesquisa primária.....	42
4.2.2 Conceito do negócio.....	43
4.2.2.1 Mercado e competidores	43
4.2.2.2 Equipe de gestão.....	45
4.2.2.3 Produtos e serviços	46
4.2.2.4 Estrutura e operações	46
4.2.2.5 Marketing e vendas	49
4.2.2.6 Estratégia de crescimento	51
4.2.2.7 Finanças	53
4.3 ORÇAMENTO	55
4.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	63
5 CONCLUSÕES	65
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A elaboração de um plano de negócios é fundamental para quem busca sucesso e longevidade de seu projeto, elaborado a partir de uma oportunidade identificada, conforme Dornelas (2017) explica. Nele, de acordo com o autor, são criadas as diretrizes aos quais as pessoas envolvidas tenham claro entendimento sobre elas e aplicadas nas ações no cotidiano do desenvolvimento do projeto.

Na atualidade, o desporto de *performance* é muito competitivo, fazendo com que todo aspecto profissional deva ser levado em conta, em seus micro aspectos, tanto quanto as técnicas de treinamento dos atletas como a estrutura organizacional para atender as necessidades biológicas e antropológicas da equipe, para que possa apresentar grandes resultados em competições (BEECH, CHADWICK, 2013.).

Hoje, no Brasil e no mundo, há um grande mercado do desporto de *performance* que circula bilhões de reais no mercado internacional, sendo um dos maiores esportes da atualidade o futebol (FERNANDES, 2019).

Na cidade de Araucária (Paraná), não há atualmente um time de futebol filiado à Federação Paranaense de Futebol com equipe profissional, mesmo sendo a cidade com a segunda maior arrecadação de ICMS do estado do Paraná conforme reportagem do TCE-PR (2014). Assim, entende-se que esta é uma localidade com relevantes oportunidades de patrocínios para a equipe profissional e para elaboração de projetos de incentivos fiscais visando o desenvolvimento de ações sociais no campo do esporte.

Por último, vale salientar que o papel do esporte na vida do cidadão é fundamental, por isso governos incentivam a prática de esportes e, para o seu fomento, a realização de eventos é muito importante, pois tais eventos trazem muitos benefícios culturais e econômicos para a população, ajudando a melhorar a saúde física e mental destes, além de ser capaz de criar uma identidade e orgulho nacional (BEECH, CHADWICK, 2013).

1.2 PROBLEMA

O presente estudo possui como foco o clube denominado “Araucária Esporte Clube e Regatas”, criado na cidade de Araucária (Paraná). Por se tratar de um clube recém-criado, será necessária a elaboração de um plano de negócios completo, pois serão a partir dele que todas as decisões serão tomadas, parâmetros de desempenho estabelecidos, bem como a apresentação comercial do time para potenciais patrocinadores. Entende-se que a definição de boas práticas de governança é indispensável para uma gestão competente, ética e transparente dos recursos angariados através de patrocínios e incentivos fiscais (BEECH, CHADWICK, 2013).

Com o tempo, espera-se que a imagem do clube possa ganhar mais valor e participação de mercado, assim consolidando sua participação no mercado do desporto e conquistando novos torcedores, patrocinadores e investidores que reconheceram neste clube uma administração séria e comprometida com a transparência da gestão dos recursos.

Para auxiliar a diretriz da pesquisa, portanto, foi elaborada a seguinte pergunta: **Como pode ser elaborado um plano de negócios para um clube desportivo, no caso o Araucária Esporte Clube e Regatas?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é o de elaborar um plano de negócio para o Araucária Esporte Clube e Regatas.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar os principais pontos-chave para o sucesso de um clube desportivo através da elaboração de um mapa modelo *Canvas*;

- b) Elaborar um modelo de negócios com base no mapa modelo *Canvas*;
- c) Preparar um plano orçamentário com base no plano de negócios e elaborado para o clube;
- d) Avaliar a viabilidade econômico-financeira do plano apresentado.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A relevância da pesquisa para área acadêmica se encontra na oportunidade expandir os estudos e aplicabilidade de conceitos de gestão de negócios na área desportiva, pois envolve várias áreas como gestão financeira, marketing, gestão de recursos humanos (BEECH, CHADWICK, 2013).

Sob o aspecto teórico, embora haja diversos artigos publicados sobre políticas públicas de incentivo a prática de esportes pelos governos como, por exemplo, o artigo elaborado por Soares et al. (2016) que é “O interesse público do desporto das organizações desportivas sem fins lucrativos que são apoiadas pela administração pública” e o artigo elaborado por Gonçalves e Carvalho (2006) “A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências”, não foram encontrados estudos relacionados à elaboração de planejamento estratégico e viabilidade econômica de clubes, mas se limitando à análise de alguns pontos-chave de um plano de negócios, como o artigo de Faria et al. (2018) “Estratégia no setor de clubes: aplicação do modelo Zaccarelli e Fischmann em um clube de esportes e entretenimento em Minas Gerais” e o artigo de Santos e Gonçalves (2015) “Análise comparativa de clubes de futebol com escalões de formação de diferentes contextos”, sendo esta, portanto, uma justificativa para a realização da presente investigação.

O esporte atualmente vem de um longo processo de evolução, o mercado desportivo se profissionalizou e comercializou internacionalmente e se tornou uma área de grandes oportunidades econômicas para serem exploradas (BEECH, CHADWICK, 2013). Segundo Beech e Chadwick (2013), um fator importante para obter o sucesso com a exploração dessa oportunidade é ter claramente uma estratégia que minimiza o desperdício de esforço e maximiza os resultados.

Com isso, sob o aspecto prático, para aqueles que possuam interesse nesta área, estes terão um compilado de informações de como pode ser elaborado um plano de negócios, além de um parâmetro que poderá auxiliá-los em futuras

pesquisas preliminares relacionadas à viabilidade econômico-financeira e a gestão de negócio aplicada a esportes, especialmente o futebol, entendendo-se ser fundamental para estudos futuros avaliar as ações tomadas pelo clube com base no plano de negócios realmente foram efetivas.

Já quanto aos possíveis benefícios que esta pesquisa poderia trazer à sociedade, poderia se indicar a elaboração de futuros projetos de clubes desportivos economicamente viáveis e que sejam bem-sucedidos, para que a comunidade possa prosperar junto com as oportunidades econômicas geradas pelas necessidades de bens e serviços do próprio clube e o fomento das atividades desportivas que serão praticadas pelos membros da sociedade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MODELO CANVAS

Segundo Dornelas et al (2017), o modelo *Canvas* é um dos modelos de plano de negócios mais difundidos em todo mundo, pois conta com métodos práticos e de fácil aplicação oferecendo vários caminhos para o seu desenvolvimento que varia com necessidade e até propondo caminho moderno:

Mais recentemente, com o intuito de focar em algo mais prático e rápido, conceitos como modelo de negócios *Canvas* e *lean startup* (empresa iniciante enxuta) têm se popularizado principalmente no mercado de tecnologia da informação e áreas correlata. (DORNELAS et al., 2017 p.12).

Dornelas et al (2017) afirma que a importância deste modelo se concentra no fato de conter o que é mais moderno e intuitivo para o desenvolvimento de um plano de negócios, sendo que a sua acurácia depende muito das ideias debatidas com os integrantes a fim de encontrar uma grande oportunidade no desenvolvimento e estruturação da ideia. Como explica:

O Canvas pode ajudar muito na fase de análise da oportunidade, uma etapa importante do processo empreendedor e que ocorre antes do plano de negócios. (DORNELAS et al., 2016, p.13).

Sua elaboração, segundo Dornelas et al. (2017), parte de uma ideia que tem um potencial econômico concebida, seja através da criatividade de um indivíduo ou de uma dinâmica do *brainstorming* (debate de várias ideias para solucionar um determinado problema) e após isso é feita uma pesquisa primaria que possibilitará a análise da ideia proposta.

A primeira parte, segundo mesmo autor, é onde serão organizadas as ideias dos pontos-chave do modelo de negócios proposto que são:

- **Parceiros-chave:** terceiros que estarão envolvidos no desenvolvimento das atividades.
- **Atividades-chave:** as atividades a serem desenvolvidas que geraram receitas financeiras
- **Recursos-chave:** quais os recursos necessários para entregar a proposta de valor.

- **Proposta de valor:** o que será entregue aos clientes, quais as necessidades dos clientes, valor mínimo viável.
- **Relacionamento com os clientes:** como se feito e mantido o relacionamento com os clientes.
- **Canais:** os canais que serão utilizados para alcançar os clientes.
- **Seguimento de clientes:** quais serão os clientes, quem são e quais são os principais.
- **Estrutura de custos:** quais são os custos mais caros entre os principais recursos e atividades.
- **Fontes de receita:** o quanto os clientes estão dispostos a pagar, forma de pagamento, políticas de preços e modelo de receita.

Segundo Dornelas (2016), após a elaboração do modelo Canvas, o interessado poderá, então, fazer a pesquisa primária junto ao seu público-alvo, que deve ser bem definido, e apresentar perguntas pertinentes para à análise de mercado que possibilitarão averiguar a viabilidade da ideia.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é onde o empreendedor sintetiza suas ideias e as organiza de forma que possa ser colocada em prática todas as ações futuras como explica Dornelas (2016):

Para desenvolver um plano de negócios é importante entender o que essa ferramenta de gestão significa. O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de um negócio ou unidade empresarial. (DORNELAS, 2016, p.12).

Segundo Dornelas (2016), a elaboração do plano de negócios pode ser feita a qualquer momento do ciclo de vida da empresa e pode ajudá-la a atingir os seguintes objetivos:

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- Atrair recursos financeiros;

- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipe de gestão e desportiva;

Segundo Calvo et al. (2012), a formulação significa o processo pela qual se decide como desenvolvê-la, enquanto o planejamento estratégico representa o processo pelo qual se decide executá-la.

Ainda, o processo de planejamento estratégico, segundo Beech e Chadwich (2013), envolve onde uma organização está no presente momento, decidir onde deveria estar posicionado no mercado e criar estratégias para alcançar essa posição.

A elaboração do plano de negócios conta com diversas etapas complexas que se integram e que vão desde a análise da ideia até a redação do plano de negócios. E dentro deste processo existem aspectos-chave importantes para sua elaboração que vão desde os principais recursos utilizados pela entidade até o planejamento das atividades e cronograma de execução (DORNELAS, 2016).

Esse processo de elaboração pode ser reiniciado várias vezes, mediante as necessidades de serem revistas, para que se possa obter ajuste entre as análises feitas e os modelos propostos. Após a elaboração de cada etapa é importante compilar o plano de negócios o mais compacto e objetivo possível para a melhor apresentação de suas ideias, conforme Dornelas (2016) explica.

O primeiro passo que antecede ao plano de negócios segundo Dornelas (2016) é a análise da oportunidade, que consiste em verificar se realmente a ideia é economicamente viável e quais estratégias que melhor podem ser aplicadas para que não haja desperdício de tempo e recursos, dando início a um questionário inicial para que dele tenham origem às premissas que irão balizar o plano de negócios.

2.2.1 Conceito do negócio

Conforme Dornelas et al (2017), na primeira parte do plano de negócios deverá ser desenvolvido um breve relato da situação e pontos importantes do negócio, de maneira sucinta, e como será o desenvolvimento das suas atividades fundamentais, logo contendo somente a informações básicas sobre o negócio.

2.2.2 Mercado e competidores

Próximo passo importante para a elaboração do plano de negócios, segundo Dornelas et al (2017), é a identificação e o estudo sobre onde o negócio será implantado, porque deste mercado será identificado o nicho de atuação, potencial de receitas e índices para as suas projeções.

Além disso, segundo Dornelas et al (2017), esta etapa se torna importante para identificar os competidores que estarão disputando o mesmo mercado, sendo importante saber seus diferenciais e deficiências para que seja elaborada uma boa estratégia.

2.2.3 Equipe de gestão

Nesta seção, segundo Dornelas et al (2017), deve ser apresentado o organograma e as principais funções de cada cargo, bem como as pessoas que irão ocupa-los, sendo em muitos negócios um diferencial muito importante ou uma fraqueza a ser solucionada.

2.2.4 Produtos e serviços

É a seção, segundo Dornelas et al (2017), onde é apresentado seus produtos/serviços e suas qualidades e diferenciais que deverão ser oferecidos aos clientes, bem como a estratégia de sua implantação e seu ciclo de vida.

2.2.5 Estrutura e operações

Nesta seção, segundo Dornelas et al (2017), devem ser descritos os processos de negócio e a estrutura do negócio, demonstrando em fluxograma o processo das atividades que o compõem e as partes relacionadas, além de demonstrar a estrutura mínima para o funcionamento do negócio e seus principais pontos.

2.2.6 Marketing e vendas

Para esta seção, Dornelas et al (2017) ressalta a importância de ter sido realizada uma boa pesquisa de mercado na etapa anterior, pois a partir dela será demonstrada a expectativa de vendas e a elaboração da estratégia de se comunicar com o seu nicho de mercado e atender essa demanda. Por se tratar de uma questão tão difícil de prever, de acordo com o mesmo autor, é sugerido cautela e bom senso nas análises dos dados de mercado.

2.2.7 Estratégia de crescimento

Com base nas análises de mercado feitas, segundo Dornelas et al (2017), esta seção tratará dos objetivos do negócio, evidenciando seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e deverá ser proposto um plano de ações que visará alcançar esses objetivos.

2.2.8 Finanças

Com base nos dados levantados anteriormente, segundo Dornelas et al (2017), devem ser elaborados demonstrativos financeiros que demonstrem o quanto deve ser investido na implantação do negócio e o tempo de retorno médio, sendo uma das partes mais difíceis transformar os dados em informação financeira e projetá-los em um futuro hipotético, o que é, de acordo com o autor, muito importante para poder avaliar a sua atratividade.

2.3 ORÇAMENTO

De forma resumida, Calvo et al (2012) resume a ideia de orçamento como uma expressão sistemática, formal e quantitativa dos planos empresariais, bem como um importante instrumento de controle.

Para Hoji (2018), o orçamento para um plano de negócios é fundamental, pois nele irá se identificada a necessidade de investimento inicial, tanto de recursos financeiros, tangíveis e intangíveis, para o início de um projeto, para identificar as fontes de recursos que serão utilizadas e para especificar como serão aplicados os

recursos financeiros da entidade, que são fundamentais para o desempenho de suas atividades e longevidade da entidade. Assim como Dornelas diz:

A seção Finanças conclui em números tudo o que foi desenvolvido ao longo do plano de negócios. Envolve desde os investimentos necessários para colocar o negócio em operação até a projeção dos fluxos de caixa futuros que serão obtidos pela empresa, bem como análise de viabilidade financeira ou não. (DORNELES, 2016, p.92).

Para obtenção do orçamento geral, segundo Calvo et al (2012), é necessário começar por orçamentos menores e setoriais, o que é importante para o detalhamento das informações importantes para o desenvolvimento das atividades e cumprimento das metas, também citando exemplos de orçamentos que são:

- Orçamento de investimentos de capital;
- Orçamento comercial (vendas, despesas incidentes sobre as vendas);
- Orçamento de custos (diretos e indiretos);
- Orçamento de despesas (administrativas e comerciais);
- Orçamento do resultado econômico;
- Orçamento do fluxo de caixa financeiro;
- Orçamento do balanço patrimonial.

Para Calvo et al (2012), a base de informações contábeis que irão subsidiar a elaboração do orçamento deve estar estruturada de forma adequada além de prazos, etapas e responsáveis bem definidos para que a efetividade da ferramenta seja alcançada. Lembrando, assim como Calvo et al. (2012) diz, que o orçamento tem suas limitações, pois os seus dados estão subordinados a critérios e metodologias que não conseguem abranger todas as variáveis futuras e necessita de diversas correções mediante sua implementação. Segundo Calvo et al (2012), o acompanhamento do orçamento pode ser acompanhado de duas formas:

Orçamento estático: compara os gastos efetivamente incorridos com os orçados.

Orçamento flexível: compara o comportamento dos custos, ajustando os valores orçados com os valores efetivamente incorridos.

Segundo Beech e Chadwich (2013), o processo de orçamento é muito importante, uma vez que definido pelo plano estratégico permite o monitoramento da *performance* do objetivo e tomar ações corretiva no caso de o objetivo pretendido não estar sendo obtido ou os custos sendo excedidos.

O orçamento geral é uma importante ferramenta segundo Hoji (2018), pois é onde se evidencia a estratégia da entidade através de diversos orçamentos que refletem as políticas a serem adotadas no futuro de forma quantitativa. Este processo da elaboração dos orçamentos é dividido em três atividades, de acordo com Hoji (2018):

Análise, planejamento e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatório financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações. A gestão de riscos econômicos e financeiros ganhou importância nos últimos anos. (HOJI, 2018, p.7).

Essas atividades são fundamentais para a tomada de decisões da administração e, posteriormente, o desenvolvimento, o controle e realimentação de informações das atividades financeiras (HOJI, 2018). Por isso, para o mesmo autor, é necessário dispor de ferramentas que auxiliem nesse controle, como a projeção de fluxo de caixa:

A qualidade informativa do orçamento de caixa e da projeção de fluxo de caixa é muito importante, pois quanto melhor for a previsibilidade, melhor será a maximização dos recursos financeiros. (HOJI, 2018, p.166).

Através desses estudos, portanto, será possível criar uma estratégia financeira que seja capaz de atender as necessidades do negócio e isso é obtido pela engenharia financeira tem como objeto:

O objetivo da engenharia financeira é criar um produto financeiro com características próprias, combinando ou adaptando produtos financeiros existentes, com o objetivo de maximizar os recursos financeiros ou atender às necessidades específicas de uma transação empresarial. (HOJI, 2018, p.166).

O modelo adotado para elaboração é Orçamento de Base Zero (OBZ), que segundo Calvo et al (2012) é ideal para aqueles que tem recursos limitados e

projetos específicos. Pode-se depreender, portanto, que um clube estará iniciando suas atividades pode se enquadrar nessa sugestão.

2.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira é feita através da análise das demonstrações contábeis que é fonte primaria de dados que serão analisadas como Hoji (2018) explica:

A análise de balanços é considerada uma arte, apesar de utilizar fórmulas matemáticas e métodos científicos para extrair dados, pois dependendo do grau de conhecimento teórico, conhecimento do ramo, experiência prática, sensibilidade e intuição, cada analista poderá produzir diagnóstico diferentes a partir de um mesmo conjunto de dados. (HOJI, 2018, p. 283).

E a análise por meio de índices é obtida através de relacionamentos de contas e grupos de contas que por meio de cálculos matemáticos pode se extrair dados que podem auxiliar na avaliação da situação econômico-financeira da entidade comparando com índices de outras entidades do setor (HOJI, 2018).

2.4.1 Análise de Investimentos

Também há segundo Dal Zot e Castro (2015) a análise de investimentos que busca avaliar o fluxo de caixa desde o desembolso de capital até o retorno de investimentos, e a viabilidade econômica exige o retorno do investimento (recuperação do capital) e o retorno sobre o investimento (remuneração do capital).

Segundo os mesmos autores é necessário entender que quando se trata de análise de investimento se trata de alternativas possíveis e que estão sujeitas a riscos e incertezas com relação ao futuro.

E nesta análise são utilizadas as seguintes taxas:

2.4.1.1 Taxa Interna de retorno – TIR

Segundo Boggiss et al. (2012) a taxa interna de retorno é a representação numérica do respectivo fluxo de caixa com suas diversas entradas e saídas comparada à taxa de juros praticada no mercado. É calculada pela seguinte formula:

$$-CF_0 + \sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1 + TIR)^j} = 0, \dots, \dots + CF_0 - \sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1 + TIJ)^j} = 0$$

2.4.1.2 Taxa mínima de atratividade – TMA

Segundo Boggiss et al. (2012) a taxa mínima de atratividade ou custo médio ponderado de capital é utilizada para descontar os fluxos de caixa, sendo escolhido pela administração conforme a melhor alternativa disponível.

2.4.1.3 Valor presente líquido - VPL

Segundo Boggiss et al. (2012) o valor presente líquido representa o fluxo de caixa no dia presente, contando com todas as saídas e entradas de recursos financeiros. E é calculado da seguinte maneira:

$$VPL = \sum_{t=0}^t \frac{FC_t}{(1 + i)^t}$$

2.4.1.4 Payback

Segundo Dal Zot e Castro (2019) é o método mais simples para calcular mais simples de calcular o retorno, considera somente o tempo necessário para o retorno do capital desconsiderando demais variáveis. É calculado da seguinte forma:

$$Payback = \frac{\text{Investimento inicial}}{\text{Resultado médio do Fluxo de caixa}}$$

2.5 FUTEBOL

Segundo Beech e Chadwich (2013), os esportes de maneira geral surgiram em práticas que buscavam benefício da saúde mental e bem-estar físico do indivíduo como também um componente social importante na sua constituição. Ela

permite que vários indivíduos possam competir e interagir de forma disciplinada, sendo muito importante para uma boa política pública e, portanto, um objeto de estudos importantes que sequencialmente foram mais aprofundados:

O conceito de esporte e os ideais que abrange são muitas vezes vistos como emergentes de princípios amadores e altruístas em uma perspectiva histórica. Essa abordagem ao esporte como uma das atividades que exemplifica o "cristianismo muscular" – uma abordagem da escola pública do século XIX para o esporte – tem sido popular, e uma rica fonte de pesquisa por sociólogos esportivos. Da mesma forma, os cientistas esportivos trouxeram sua perícia acadêmica para suportar a análise da atividade esportiva, ampliando consideravelmente nossa compreensão do esporte em geral e de esportes particulares. (BEECH, CHADWICK, 2013, p. 4)

O futebol é um esporte coletivo praticado por 2 times de 11 pessoas, regulamentado na Inglaterra no século XIX e disseminado ao mundo todo. Conforme Gonçalves e Carvalho (2006):

O futebol começou a se organizar no Brasil, assim como em boa parte do mundo, na virada do século XIX para o XX, como atividade civil, prática lúdica, que contribuía para a educação e a saúde de seus praticantes, e como forma de lazer comunitário. Estava baseado na livre iniciativa da sociedade civil e na livre organização. (GONÇALVES, CARVALHO, 2006, p.8).

Hoje o futebol é conhecido e praticado mundialmente, sendo o maior mercado desportivo do mundo, sendo responsável por gerar bilhões de dólares além ser um esporte que gera muita comoção na sociedade moderna com seus eventos mundiais como a mais importante de todas organizada pela FIFA, a Copa do Mundo onde competidores dos cinco continentes disputam o título de melhor seleção do mundo. (FERNANDES, 2019)

No Brasil a grande maioria dos clubes são constituídos na forma de Associações Privadas sem fins lucrativos, por ser a opção mais viável devido ao regime tributário mais vantajoso, contudo contam com a falta de responsabilidade dos diretores que o administram, exato oposto que a Lei Pelé propõe com a criação das Sociedades Anônimas de Futebol, que visa profissionalizar a gestão dos clubes de futebol (CAPELO, 2018).

Muitos clubes apresentaram projetos para a abertura de capital, mas praticamente todas falharam em conseguir cumprir com os requisitos mínimos de governança corporativa e transparência exigida, bem como foram prejudicados pela

instabilidade no segmento econômico para distribuição pública de ações (PRONI, LIBANIO, 2016).

A aplicação dos conceitos de gestão de negócios no setor desportivo é similar nas demais, no entanto o que diferencia é a questão da competitividade na qual não importa somente os resultados financeiros, mas também os resultados em competições (DANTAS, 2013).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

O tipo da pesquisa proposta é a exploratória, pois como se trata de um clube recém-criado não há base de dados quantitativos e qualitativos que possam ser consultados, sendo a maior parte de seu estudo de projeções futura quanto a situação da entidade em médio e longo prazo, conforme explica Raupp e Beuren (2006):

A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa. (RAUPP, BEUREN, 2006, p.80).

Um modelo de pesquisa exploratória que melhor se encaixaria com a proposta é uma proposição de planos e programas como Martins e Theóphilo (2016) explicam:

Trata-se de uma estratégia de pesquisa que tem por objetivo apresentar soluções para problemas organizacionais já diagnosticados. Busca-se, por meio de uma pesquisa empírico-analítica, um estudo de viabilidade de planos alternativos (concepção e implementação) para a solução de problemas. (MARTINS, THEÓPHILO, 2016, p. 79-80)

As principais características relacionadas a esta estratégia de pesquisa são a implementação desses planos e comentários sobre os seus resultados junto com a apresentação da teoria e dos modelos aplicados (MARTINS, THEÓPHILO, 2016)

Sendo assim, a pesquisa tem como um dos objetivos criar uma base dados e parâmetros para que futuramente possa se analisar a eficiência e a eficácia do plano elaborado e aprimorá-lo conforme a necessidade. Para isso será necessário a coleta de dados de forma quantitativa e qualitativa, a fim de verificar se há na região uma quantidade razoável de empresas que estejam dispostas a patrocinar o projeto.

A função da mensuração é estabelecer uma correspondência entre o “mundo real” e o “mundo conceitual”. O primeiro fornece evidência empírica, o segundo proporciona modelos teóricos para dar sentido a esse segmento do mundo

real que estamos tentando descrever (SAMPIERI, COLLADO, PILAR, 2013, p. 218).

3.2 COLETA DE DADOS

Trata-se de uma pesquisa participativa, na qual o pesquisador faz parte da elaboração do plano de negócio junto a diretoria do clube, debatendo cada aspecto da administração e elaborando diretrizes que serão utilizadas para o desenvolvimento das atividades do clube. Conforme Raupp e Beuren (2006) sugerem:

Dentro do contexto é importante promover a participação de todos, mergulhando profundamente na cultura e no mundo dos sujeitos da pesquisa. Quanto maior for a participação, maior a interação entre pesquisador e membros da investigação, contribuindo para o alcance de um resultado mais consistente a partir do estudo (RAUPP, BEUREN, 2006, p.90).

O ramo desportivo é um ambiente único e repleto de oportunidades e desafios, e para isso é necessário a contribuição daqueles que entendem este ambiente e tem experiência. Por isso, para o levantamento de dados junto ao grupo empresarial de Araucária, será utilizado a ferramenta de questionário *online* que segundo Martins e Theóphilo (2016), é uma ferramenta de pesquisa muito utilizada na qual é encaminhada para potenciais participantes e que possibilita pesquisas de baixo custo. Este questionário será disponibilizado para associações comerciais e empresariais do município e também será utilizada para o levantamento de potenciais torcedores e o seu nível de engajamento.

Para a elaboração dos orçamentos setoriais e geral a obtenção de dados necessários serão levantados orçamentos junto aos fornecedores de produtos e serviços e parceiros, além de valores praticados no mercado e informações de outros clubes de tamanhos similares ao do Araucária Esporte Clube e Regatas. Os taxas e índices serão de fontes governamentais e especialistas do setor.

Neste questionário, foram aplicadas perguntas fechadas, de múltipla escolha, para que eles possam responder de forma mais confiável a mensurar os resultados:

A escolha do tipo de perguntas para o questionário depende do quanto é possível anteciparmos as possíveis respostas, do tempo que dispomos para codificar e se queremos uma resposta mais precisa ou saber mais sobre alguma questão. (SAMPIERI, COLLADO, PILAR, 2013, p. 240)

As perguntas referentes aos possíveis participantes são de natureza qualitativa, relativas aos elementos que fazem um clube de sucesso, ao potencial de levantamento de recursos financeiros, possíveis valores a arrecadar e os principais obstáculos para a obtenção desses recursos. Além da coleta de dados tem como objetivo o levantamento do potencial engajamento junto ao time, comparecendo as partidas e a compra de produtos referentes ao time e aos seus patrocinadores. Ambas as informações se tornam importantes para verificação da viabilidade do projeto.

Para coleta de dados via questionário, serão utilizados os formulários online oferecidos pelo Google ® e também será feito o *brainstorm* em um debate entre os idealizadores do clube.

As características de cada grupo são diferentes, específicas e fundamentais para a pesquisa, e para analisa-las é necessária à elaboração de perguntas distintas para encontrar dados que são de interesse da pesquisa e posteriormente desenvolvimento das informações.

3.2.1 Idealizadores do projeto

Os idealizadores são as pessoas que estão organizando a elaboração do time, consiste em pessoas com vasta experiência no esporte futebol e sabem o que é necessário para a obtenção do sucesso de um clube.

Os pontos levantados neste questionário serão utilizados no debate que irá auxiliar na elaboração do modelo Canvas e do Plano de Negócios do clube.

As perguntas são as seguintes:

1. Qual é sua experiência com o futebol?
2. Quais são os principais pontos-chave de um clube de sucesso?
3. Quais são os elementos que contribuem para o bom desempenho da equipe de futebol?
4. Quais são os elementos que contribuem para o bom desempenho da administração do clube?

5. Quais são os principais parceiros de um clube?
6. O que motiva os torcedores a apoiar o clube?

3.2.2 Torcedores

São as pessoas que torcem e se identificam com o clube, seu nível de engajamento com o clube é variado. O tamanho da torcida é o grande motivo para que patrocinadores invistam no clube para promover a sua imagem.

As perguntas são as seguintes:

1. Em qual cidade você mora?
2. Qual é seu gênero?
3. Qual é sua idade?
4. Você gosta de futebol?
5. Você conhece o Araucária Esporte Clube?
6. Como você conheceu o clube? Qual foi o meio?
7. Você tem interesse em acompanhar o time?
8. Você compareceria aos jogos em Araucária?
9. Você compareceria aos jogos fora de Araucária?
10. Você compraria mercadorias com a marca do clube?

3.2.3 Patrocinadores

Os patrocinadores é o principal grupo por gerar receitas financeiras que cobriram a maior parte das despesas decorrida das competições. Seu maior interesse é a divulgação de sua marca e de seus bens e serviços que ela oferece.

As perguntas são as seguintes:

1. Qual região você está localizado?
2. Qual é a área de atuação?
3. A sua empresa estaria disposta a patrocinar uma Associação que mantém uma equipe de futebol profissional?
4. Se sua resposta foi não, qual é o motivo?
5. Com qual valor pode oferecer a título de patrocínio mensalmente?

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa terá como base de dados informações tanto quantitativas como qualitativas, sendo importante ressaltar que o próprio clube não tem dados suficientes para se ter um histórico para comparações passadas, mas só serão elaboradas projeções com base na nos dados levantados.

Os dados levantados pelo questionário serão organizados em tabelas analisados primeiramente de forma de estatística descritiva que, segundo Martins e Theóphilo (2016), envolvem a sumarização e descrição dos dados.

Com relação à parte quantitativa, esta será mensurada por percentis para poder identificar a realidade da situação e a elaboração dos seus gráficos. Conforme Raupp e Beuren (2006) explicam:

Diferente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos. (RAUPP, BEUREN, 2006, p. 92).

Fundamentais também serão os gráficos para o entendimento da situação e a melhor avaliação do plano proposto, possibilitando a identificação de ameaças e oportunidades.

Os dados qualitativos serão analisados em relação às percepções dos potenciais patrocinadores e torcedores, que são fundamentais para balizar a elaboração do plano estratégico do clube. Como Raupp e Beuren (2006) explicam:

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último. (RAUPP, BEUREN, 2006, p. 92).

Para o levantamento inicial de informações, com a finalidade de elaboração do plano de negócios, foi optado por uma pesquisa quantitativa para cálculos de estimativas de patrocínio e de adesão de torcida. Para a avaliação da viabilidade econômico-financeira, foram utilizados indicadores de retorno mencionados no referencial teórico, já que, segundo Póvoa (2012), este é o principal objetivo de uma

entidade: gerar o maior retorno possível do capital investido. Segundo o mesmo autor, um dos indicadores de retorno é o *payback* (retorno do capital investido), e que as análises dos indicadores devem ser elaboradas em conjunto para que possa entender o comportamento dos indicadores e o panorama geral da entidade.

Para a elaboração desses índices será necessário a elaboração das demonstrações contábeis projetadas de três anos a partir dos orçamentos elaborados e utilizando taxas de correção e taxas de desconto que são importantes parâmetros para a projeção, no entanto estão sempre em mutação. Como Póvoa (2012) explica:

As projeções de crescimento e de risco, tanto para países como para empresas, modificam-se a cada momento, gerando as mudanças de humor no mercado e de opinião de cada analista. (PÓVOA, 2012, p. 109).

As taxas foram retiradas de fontes oficiais do governo como a taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação de Custódia) para comparação de desempenho do retorno da entidade e a taxa de inflação para projeções de despesas futuras.

Portanto, a pesquisa apresenta tanto aspectos quantitativos e qualitativos que, compilados e analisados em conjunto, servirão de base para a elaboração do plano de negócios e análise de sua viabilidade econômica, que é a proposta deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ELABORAÇÃO DO MAPA MODELO CANVAS

Para a elaboração do mapa modelo *Canvas*, é importante que as ideias sejam debatidas para melhor expressar o conceito do negócio e esclarecer a oportunidade a ser explorada, de forma que possa ser apresentada em um mapa simples e de fácil entendimento para os interessados.

Para isso, foram reunidos três profissionais com grandes experiências e sucessos com a administração de clubes de futebol, sendo um ex-dirigente de futebol do Paraná Clube e atual dirigente da Federação Paranaense de Futebol, um ex-técnico do Cuiabá Futebol Clube (clube atualmente na segunda divisão nacional de futebol profissional) um ex-técnico do Araucária Futebol Clube e atual dirigente da Federação Paranaense de Futebol.

Na reunião, cada ponto-chave e cada item que o compunha foi abertamente discutido entre os membros e a ordem de importância foi organizada da maior para a menor, tomando como base as questões expostas no item 3.2.1 da metodologia. Quanto à cada ponto-chave:

4.1.1 Parceiros-chave

O importante deste ponto-chave é que são fundamentais para a redução de custos da equipe e administrativas, sendo os patrocinadores que, além de contribuir financeiramente, podem ajudar com seus serviços ou mercadorias.

Também foram identificadas na discussão a oportunidade de parcerias com clínicas médicas para execução de serviços médicos e exames que tem grande demanda em um clube desportivo e fornecedores de material desportivo que estejam dispostos a fornecer materiais em troca da propaganda do clube.

Também foi levantada na ocasião a questão de contatos com clubes profissionais e investidores que possam ajudar emprestando jogadores para a equipe e para aluguel de estádio, prática comum no setor, assim como contatos com clubes amadores e escolinhas de futebol que podem apresentar jogadores de base.

4.1.2 Atividades-chave

As atividades-chave do clube identificado a partir do debate realizado estão relacionadas com as competições, sendo fundamental a qualidade técnica da equipe para o bom desempenho nas competições, assim melhorando a visibilidade com fins de publicidade, atraindo mídia voluntária através das reportagens sobre a competição e aprimorando o engajamento dos torcedores.

4.1.3 Proposta de Valor

A proposta de valor identificada no processo de elaboração do mapa Canvas está justamente na equipe competitiva, que forneça um entretenimento de qualidade para os torcedores, que possibilite que o torcedor crie laços emotivos com o time e que suas expectativas sejam atingidas, proporcionando também exposição de uma identidade do município.

Entende-se que, assim sendo sucedido em campeonatos e com uma grande torcida e empolgada, se torna uma melhor vitrine para empresas interessadas em patrocinar e ter parcerias com a equipe (parceiros-chave).

4.1.4 Relacionamento com Clientes

O relacionamento com os clientes se dará muito em conta dos eventos desportivos, na qual será feito rifas e gincanas com premiações aos torcedores para que se sintam mais próximos do clube e aos patrocinadores.

Com os patrocinadores, podem ser feitos visitas técnicas que mostrar os planos e as vantagens de patrocinar o clube e eventos promocionais que contem com a participação dos membros da equipe e promoções comerciais junto a eles.

Também é necessário grande trabalho com material de *marketing online* para compartilhamento, pois é um meio de grande alcance e impacto de divulgação. E para isso é necessário para o clube que o material seja de simples manipulação e fácil compartilhamento.

Além de manter o e-mail de contato para que seja o meio de ligação dos torcedores e patrocinadores com o clube, e possam dar as suas perspectivas opiniões das ações tomadas pelo clube.

4.1.5 Canais

Os canais que serão usados, como resultado da discussão com os especialistas, serão os tradicionais, como jornais regionais e rádios que transmitam e façam propaganda do time e seus patrocinadores; no entanto, haverá um cuidado maior com as redes sociais, possibilitando uma maior interação com torcedores e patrocinadores.

4.1.6 Segmentos de Clientes

O segmento de clientes que é pretendido alcançar são os munícipes de Araucária e região de forma geral, sem faixa etária e gênero específicos, também incluindo empresários da região ou interessados em ingressar nesta região, além de possíveis investidores.

4.1.7 Estrutura de Custos

A estrutura de custos está dividida em três partes: a primeira e mais importante é a equipe desportiva, que basicamente é composta pela folha de pagamento de atletas, técnico e comissão técnica, fundamentais para o desempenho da equipe. Seu valor pode variar conforme a qualidade dos atletas e conforme a necessidade; no entanto, se o valor for muito baixo, poderá comprometer o desempenho em campeonatos.

A segunda parte trata das demais despesas relacionadas com as necessidades da competição. Algumas destas despesas são obrigatórias por parte da competição como arbitragem, registros de atletas e tesoureiro. Outras não são obrigatórias, mas podem acarretar em penalidade em caso de atraso, como o transporte, e também em perda de competitividade, como hospedagem e alimentação.

A terceira parte é relacionada com a área administrativa, como organização de cronogramas de viagem, envio de ofícios a órgãos públicos, defesas no tribunal desportivo, folha de pagamento administrativa, entre outros.

4.1.8 Fontes de Receita

A principal fonte de receita são os patrocinadores *masters* e os demais, que contribuirão com recursos financeiros em troca de espaços nas camisas da equipe e no material de divulgação. Esta fonte de receita será responsável pelo pagamento da maior parte dos custos e despesas do clube (estrutura de custos).

A segunda fonte de receita é a venda de ingressos, que ajuda no pagamento de pequenas despesas ocorridas em jogos em que é mandante. A terceira fonte de receita é a venda de direitos de jogadores, que são pouco prováveis de ocorrer; no entanto, tem grande potencial de receita sendo principalmente derivado das categorias de base e também da equipe profissional.

4.1.9 Mapa Modelo *Canvas*

Ao final da reunião, foram consolidados os pontos-chave propostos pelo modelo *Canvas*, sendo obtido o seguinte resultado representado na Figura 1:

FIGURA 1 - Mapa Modelo *Canvas*

PARCEIROS-CHAVE Patrocinadores Clubes profissionais Investidores Proprietários de estádio Fornecedores de material desportivo Clínicas médicas Clubes amadores Escolinhas de futebol	ATIVIDADES-CHAVE Seleção de atletas Treinamento constante Conquistas de campeonatos Valorização da Marca Marketing desportivo Eventos desportivos RECURSOS-CHAVE Atletas de alto nível Torcedores Patrocínios Estrutura de treinamento Material desportivo	PROPOSTA DE VALOR Time Competitivo Jogos de Qualidade Satisfação do torcedor Identidade Municipal Vitrine para jogadores emprestados Valorização da marca do patrocinador	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES Conquistas de campeonatos Promoções interativas para torcedores Eventos com patrocinadores Relacionamento Digital CANAIS Jornais Rede sociais Rádio	SEGMENTOS DE CLIENTES Municípios de Araucária e região Todas as idades Empresas Patrocinadoras Investidores
ESTRUTURA DE CUSTOS Equipe Eventos desportivos Administração			FONTES DE RECEITA Patrocínios Ingressos Premiações Venda de direitos	

FONTE: Próprio autor (2019)

4.2 ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Com base no mapa modelo *Canvas* foi elaborada a pesquisa primária para confirmar se os pontos-chave estão conforme a realidade presente e para posteriormente servir de base para a elaboração do Plano de Negócios.

4.2.1 Pesquisa Primária

Para iniciar o plano de negócios, foi necessária a elaboração da pesquisa primária que auxilia ao verificar se os pontos-chave sugeridos no mapa modelo *Canvas* são condizentes com a realidade e se há viabilidade econômica para este plano, servindo como uma base robusta para a elaboração do plano de negócios.

4.2.1.1 Torcedores

O levantamento feito através de formulário eletrônico foi disponibilizado por meio de link em aplicativos de mensagens eletrônicas, disponível para resposta do dia 02/09/2019 até o dia 30/09/2019 e foi respondido por 97 pessoas no total. Os resultados para as perguntas expostas na seção 3.2.2 deste trabalho foram os seguintes:

TABELA 1 – Resultado da pergunta “Em qual cidade você mora?”

Local	Quantidade	Porcentagem
Araucária	66	68,04%
Curitiba	23	23,71%
Região Metropolitana de Curitiba	7	7,22%
Outros	1	1,03%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 2 – Resultado da pergunta “Qual é seu gênero?”

Gênero	Quantidade	Porcentagem
Masculino	55	56,70%
Feminino	42	43,30%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 3 – Resultado da pergunta “Qual é sua idade?”

Faixa Etária	Quantidade	Porcentagem
18 - 24 anos	21	21,65%
25 - 34 anos	20	20,62%
35 - 44 anos	31	31,96%
45 - 54 anos	4	4,12%
55 - 64 anos	10	10,31%
65 - 74 anos	7	7,22%
75 anos ou +	4	4,12%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

Conforme os resultados indicados inicialmente na Tabela 1, quase 70% dos entrevistados são munícipes de Araucária, contando com participação de expressiva de munícipes de outras cidades como de Curitiba e região metropolitana.

A maior parte dos participantes contatada na Tabela 2, pertence ao gênero masculino, com 56,70%, enquanto o feminino foi representado por 43,30%, demonstrando uma participação equilibrada da amostra na pesquisa em relação ao gênero. E identificado na Tabela 3 que maior parte dos participantes tem idade entre 18 a 44 anos, totalizando 74,23% do total da amostra, caracterizando uma amostra jovem-adulta.

TABELA 4 – Resultado da pergunta “Você gosta de futebol?”

Opção	Quantidade	Porcentagem
Sim	66	68,04%
Não	26	26,80%
Talvez	5	5,15%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 5 – Resultado da pergunta “Você conhece o Araucária Esporte Clube?”

Opção	Quantidade	Porcentagem
Sim	35	36,08%
Não	62	63,92%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 6 – Resultado da pergunta “Como você conheceu o clube? Qual foi o meio?”

Meio	Quantidade	Porcentagem
Amigos	23	65,71%
Jornal	10	28,57%
Facebook	2	5,71%
Total	35	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 7 – Resultado da pergunta “Você tem interesse em acompanhar o time?”

Opção	Quantidade	Porcentagem
Sim	34	35,05%
Não	18	18,56%
Talvez	45	46,39%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

Como observado na Tabela 4 a maior parte dos respondentes indicaram que gostam de futebol, totalizando 68,04% do total da amostra. E na Tabela 5 aponta que 63,92% dos entrevistados dizem não conhecer o Araucária Esporte Clube e Regatas e conforme Tabela 6 os participantes que responderam que conhecem, estes afirmaram que conheceram o time através de amigos.

Cerca de 35,05% dos entrevistados tem interesse de acompanhar as notícias do time, conforme demonstra a Tabela 7, e um percentual de 46,39% que possivelmente tenha interesse e comece a acompanhar, o que indica um grande potencial do clube para novos torcedores.

TABELA 8 – Resultado da pergunta “Você compareceria aos jogos em Araucária?”

Opção	Quantidade	Porcentagem
Sim	15	15,46%
Não	42	43,30%
Talvez	40	41,24%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 9 – Resultado da pergunta “Você compareceria aos jogos fora de Araucária?”

Opção	Quantidade	Porcentagem
Sim	5	5,15%
Não	65	67,01%
Talvez	27	27,84%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 10 – Resultado da pergunta “Você compraria mercadorias com a marca do clube?”

Opção	Quantidade	Porcentagem
Sim	16	16,49%
Não	33	34,02%
Talvez	48	49,48%
Total	97	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

Como mostra a Tabela 8, 43,30% dos entrevistados não iria aos jogos, no entanto ainda há possibilidade de atrair 56,70% para comparecer às partidas. Mas, no cenário em que as partidas ocorram em outras localidades, há ainda uma maior rejeição conforme a Tabela 9, chegando a 67,01% dos participantes indicando não comparecer aos jogos, sendo essa, portanto, uma relevante restrição.

Já quanto à percepção das marcas dos patrocinadores, esta é uma oportunidade para divulgarem suas marcas, já que 16,49% tem interesse em comprar as mercadorias dos patrocinadores e 49,48% seriam potenciais compradores conforme a Tabela 10.

4.2.1.2 Patrocinadores

O levantamento feito atrás de formulário eletrônico foi disponibilizado através de link em e-mail para organizações comerciais e industriais de Araucária, disponível para resposta do dia 02/09/2019 até o dia 30/09/2019, e foi respondido por 37 empresas. Os resultados para as perguntas expostas na seção 3.2.2 deste trabalho foram os seguintes:

TABELA 11 – Resultado da pergunta “Qual região você está localizado?”

Local	Quantidade	Porcentagem
Araucária	29	78,38%
Curitiba	7	18,92%
Região Metropolitana de Curitiba	1	2,70%
Total	37	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 12 – Resultado da pergunta “Qual é a área de atuação?”

Local	Quantidade	Porcentagem
Comércio	13	35,14%
Indústria	19	51,35%
Serviço	5	13,51%
Total	37	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

O levantamento foi respondido por 78,38% por empresas que estão localizadas no município de Araucária e os 21,62% restantes estão localizados em Curitiba e região metropolitana, como indica a Tabela 11. E segundo demonstrado na Tabela 12 as principais áreas de atuação dos possíveis patrocinadores são de indústria e comércio.

TABELA 13 – Resultado da pergunta “A sua empresa estaria disposta a patrocinar uma Associação que mantém uma equipe de futebol profissional?”

Local	Quantidade	Porcentagem
Sim	15	40,54%
Não	22	59,46%
Total	37	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

TABELA 14 – Resultado da pergunta “Se sua resposta foi não, qual é o motivo?”

Intervalo	Quantidade	Porcentagem
Não há interesse	15	68,18%
Falta de divulgação	1	4,55%
Crise Econômica	6	27,27%
Total	22	100,00%

FONTE: Próprio autor (2019)

Conforme o resultado do levantamento, indicado na Tabela 13, apresenta-se que 59,46% das empresas não tem interesse de patrocinar uma empresa e apenas 40,54% das empresas estão dispostas a patrocinar o time. Das empresas que não estão dispostas a patrocinar um clube de futebol, conforme a Tabela 14, 68,18% delas não tem interesse e 27,27% afirmam não ter condições econômicas.

TABELA 15 – Resultado da pergunta “Com qual valor pode oferecer a título de patrocínio mensalmente?”

Intervalo	Quantidade	Porcentagem
R\$ 0,00 a R\$ 1.000,00 reais	9	60,00%
R\$ 1.000,01 a R\$ 3.000,00 reais	2	13,33%
R\$ 3.000,01 a R\$ 7.000,00 reais	2	13,33%
R\$ 7.000,01 a R\$ 15.000,00 reais	1	6,67%
R\$ 15.000,01 a R\$ 35.000,00 reais	1	6,67%
Total	15	40,54%

FONTE: Próprio autor (2019)

Como indica a Tabela 15, dos que estão dispostos a patrocinar, 60% estão dispostos a patrocínios de até R\$ 1.000,00 e apenas 13,33% estariam dispostos a patrocinar com valores entre R\$ 7.000,00 a R\$ 35.000,00.

4.2.1.3 Análise da pesquisa primária

A pesquisa primária auxiliou a identificar os potenciais torcedores e a confirmar características de abrangência do público-alvo proposto pelo mapa modelo *Canvas*, o que será fundamental para o desenvolvimento do plano de negócios.

Uma das características confirmadas é a idade média dos torcedores, um público jovem-adulto grande que tem interesse em acompanhar notícias e a comprar produtos com a marca do clube.

Quanta a pesquisa de patrocinadores, demonstrou-se que há pouco interesse em patrocinar um time, além de que os que estão dispostos a patrocinar têm poucos recursos financeiros a oferecer, o que dificulta a viabilidade econômico-financeira pois, como indicado no item 4.1.8, a respeito das fontes de receita esperada, esta seria a principal fonte de receita esperada para o clube.

No entanto, com base nestas informações, pode-se identificar as áreas de atuação e planejar campanhas de *marketing* que atendam as necessidades e expectativas dos patrocinadores e, com o sucesso do clube, espera-se poder aumentar a intenção de futuros patrocinadores.

4.2.2 Conceito do negócio

O Araucária Esporte Clube e Regatas é um clube de futebol que propõe ter um time de futebol profissional competitivo, que proporcione espetáculos desportivos que agradem e tragam interessados em futebol e novos torcedores, criando laços com os munícipes e moradores da região para que esse relacionamento clube-torcida possibilite a criação de uma identidade coletiva e valorize a imagem do clube. Quanto aos patrocinadores, o conceito é ser uma ótima plataforma de divulgação de suas marcas e de seus produtos e serviços para os torcedores do clube.

Os serviços são da área de entretenimento e propaganda com prestação de serviços de eventos desportivos para torcedores juntamente com vendas de materiais desportivos para os torcedores e publicidade para patrocinadores nos eventos desportivos, além de propaganda local no município e em outras cidades.

A localização se justifica por ser identificada a oportunidade de ser o único clube com time profissional de Araucária/PR, município que conta, segundo o IBGE (2019), com cerca de 144 mil munícipes com média salarial dos trabalhadores formais de 3,9 salários mínimos e com Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de R\$ 125.342,73, sendo o segundo maior PIB do estado do Paraná.

4.2.2.1 Mercado e competidores

O mercado de entretenimento desportivo em Araucária é promissor, conforme a pesquisa primária, mostrando que 35,05% tem interesse no time e outros 46,39% têm potencial de se tornar interessados.

No município de Araucária/PR não há nenhum clube de futebol com time profissional, ao passo que somente em Campo Largo/PR existem clubes que disputam a 3ª divisão do Campeonato Paranaense de Futebol, sendo eles Andraus Brasil e Grecale.

Os demais times dessa divisão estão espalhados nas diversas regiões geográficas do Paraná, estando entre eles está o Azuriz, clube recém-criado por empresários e jogadores internacionais de futebol no município de Marmeleiro/PR, além de outros clubes notórios como o Arapongas, Iguaçu e Verê, que garantem ao campeonato jogos disputados e de qualidade.

As viagens distantes de Araucária/PR podem oferecer a oportunidade de divulgar a marca e os produtos e serviços dos patrocinadores. A Figura 2 mostra a localização de todos os times que irão disputar este campeonato:

FIGURA 2 – Localização dos competidores do campeonato



FONTE: Adaptado a partir de Google Maps (2019)

Também é interessante ressaltar sobre o mercado e competidos, ainda com base na Figura 2, que a cada campeonato disputado, diferentes cidades podem ser visitadas devido a times que alugam estádios em outros municípios por possíveis impossibilidades de promover os jogos no município de origem.

Entende-se como fundamental a ascensão do clube para campeonatos superiores, para que se tenha acesso a mais patrocínios e consequente divulgação da marca, pois campeonatos de acesso não são tão lucrativos como os

campeonatos principais. Por isso, em caso de ascensão, também é mandatório conhecer bem os competidores e suas características.

4.2.2.2 Equipe de gestão

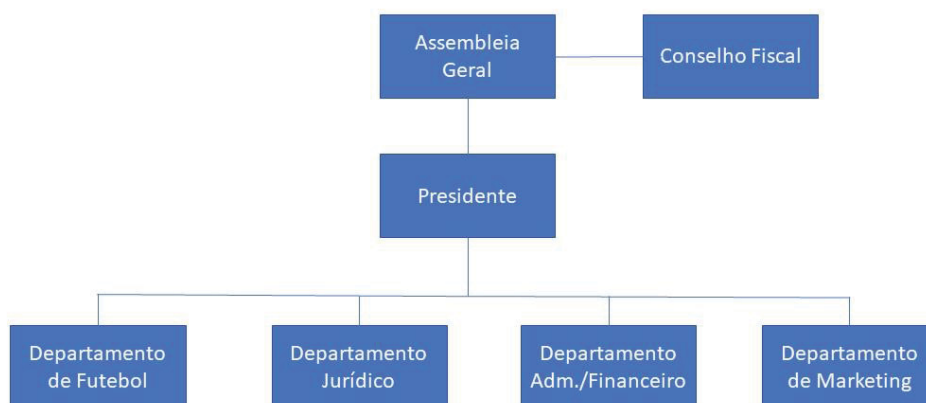
A equipe de gestão deverá ser formada por associados que sejam pessoas com alta experiência com organização de futebol e disputas em campeonatos, assim como médicos, advogados, contadores e empresários que irão auxiliar nas atividades do clube, reduzindo custos de manutenção e organização do clube, sendo importante a participação de todos que possam contribuir com seus conhecimentos e oferecimento de serviços voluntários e doações ao clube para que possam garantir o sucesso do clube.

Haverá assembleias periódicas onde ocorrerão as decisões que o clube tomará, sendo consultados todos os membros que participam dela, por ser fundamental a visão de cada integrante que contém um conhecimento específico e poderá ajudar em sua área de especialidade.

A administração será exercida e será de responsabilidade do presidente eleito em assembleia, sendo auxiliado por diretorias que terão que executar suas atividades e prestar contas ao presidente. O organograma previsto para o clube é exposto na Figura 3.

FIGURA 3 - Organograma Araucária Esporte Clube e Regatas

ORGANOGRAMA ARAUCÁRIA ESPORTE CLUBE E REGATAS



FONTE: Próprio autor (2019)

4.2.2.3 Produtos e serviços

Os serviços oferecidos pelo Araucária Esporte Clube e Regatas têm como diferencial aos seus torcedores um entretenimento local e de fácil acesso, concentrado no município de Araucária/PR, proporcionando um vínculo com o clube uma vez que o time estará representando a cidade em competições de futebol profissional do Paraná.

Também serão oferecidos materiais desportivos com a marca do clube, como camisetas e agasalhos, para que o torcedor tenha algo em comum com outros torcedores e o time e se sinta confortável ao usá-los.

Para os patrocinadores haverá divulgação de suas marcas nos eventos desportivos bem como em peças publicitárias em redes sociais, jornais e rádios. Também ocorrerá a participação da equipe em eventos de divulgação dos patrocinadores e divulgação em cidades visitadas no decorrer do campeonato.

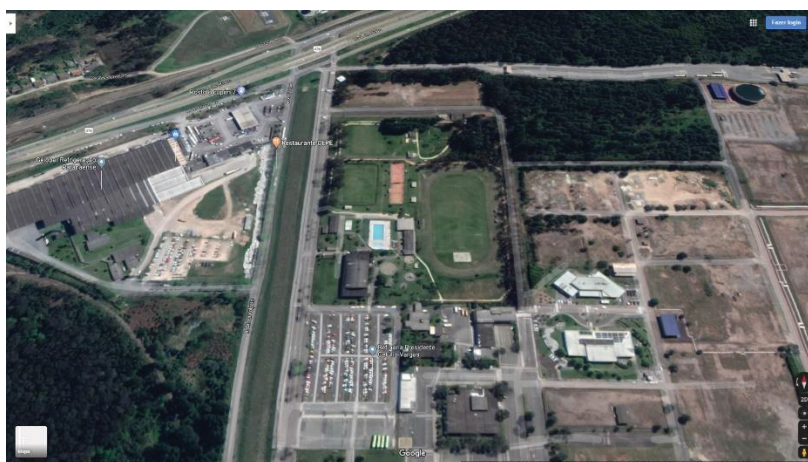
4.2.2.4 Estrutura e operações

A sede do clube do clube estará localizada junto ao CEPE Araucária (Clube dos Empregados da Petrobras de Araucária), ao lado da Refinaria Getúlio Vargas,

localizado na BR-476, Rodovia do Xisto, KM 16 - São Thomáz, Araucária - PR, CEP 83703-470.

A sede conta com a área administrativa, campo para jogos-treino dos atletas e academia para preparação e recuperação física. A localização é ilustrada na Figura 4.

FIGURA 4 – Localização da sede administrativa e centro de treinamento.



FONTE: Google Maps (2019)

Também para uso de treinos e jogos teste com times amadores do município de Araucária será utilizado o Centro Social Urbano (CSU) e o estádio Pedro Emílio Gunha, localizados na rua Nossa Senhora dos Remédios, s/n - Fazenda Velha, Araucária – PR.

O estádio originalmente estava planejado para ser utilizado para o Araucária Esporte Clube e Regatas disputar as partidas da competição. No entanto, o estádio não atende os requisitos mínimos para disputar a 3ª divisão paranaense. Sua localização é ilustrada na Figura 5.

FIGURA 5 - Localização do CSU e estádio Emílio Gunha



FONTE: Google Maps (2019)

Para poder disputar o campeonato da 3ª divisão do paranaense, será alugado o Estádio Janguito Malucelli que está localizado na Rodovia do Café, s/n - Mossunguê, Curitiba - PR, CEP 82305-100. O estádio atende a todos os requisitos da competição e é de fácil acesso para vem de Araucária e região. Sua localização é ilustrada na Figura 6.

FIGURA 6 - Estádio Janguito Malucelli



FONTE: Google Maps (2019)

A gestão de recursos é julgada como muito importante para o clube, pois o resultado nos campeonatos dependerá de uma equipe composta por profissionais

de alto nível de competitividade e de cooperação. Para isso, é fundamental a escolha adequada dos atletas e equipe técnica.

A administração do clube será mantida o ano inteiro, devido a necessidade de se manter as funções administrativas e a preparações das pré-temporadas das competições além do período durante as competições, contando com três pessoas para manter essas rotinas.

Para a disputa das categorias de base, serão necessárias 29 pessoas para a equipe e duas pessoas para prestar apoio a equipe, sendo caracterizada pelos baixos custos, já que os atletas de base não necessitam remuneração em carteira e serão selecionados preferencialmente atletas de Araucária/PR e região, a fim de prestigiar os municípios e atrair o interesse deles, além de ser uma potencial fonte de receita com revelação de atletas. Para tal, será necessário disputar pelo menos um campeonato de categorias de base, já que este também é um requisito para que o clube possa disputar competições profissionais.

Para as competições profissionais, o tamanho das equipes dependerá dos campeonatos que serão disputados e suas durações. Para o primeiro ano e disputa da 3ª divisão do paranaense, serão necessárias 29 pessoas para compor a equipe e outras seis pessoas para dar suporte a equipe, sendo o número de atletas poderá aumentar ao longo da competição.

Para a organização dos eventos desportivos, serão efetuados contratos com empresas terceirizadas para os serviços de portaria, gandula, maqueiro, segurança e ambulância. Estes são serviços fundamentais, pois, se não houver tais recursos nas ocasiões das partidas, estas não poderão acontecer, acarretando em punições para o clube. Por sua essencialmente, é fundamental contar com pessoas responsáveis para estes serviços.

4.2.2.5 Marketing e vendas

A estratégia de marketing do Araucária Esporte Clube e Regatas está focada na expansão e consolidação no nicho de mercado de entretenimento desportivo de futebol profissional. O posicionamento do Araucária Esporte Clube e Regatas será de oferecer aos interessados em futebol e torcedores um espetáculo desportivo de qualidade acessível no município de Araucária/PR e região.

A política de preços será a de oferecer aos espectadores como forma de pagamento o cartão de crédito. Os preços dos ingressos máximos serão decididos em reunião arbitral pré-campeonato.

Aos patrocinadores serão apresentados planos de cotas de patrocínio que eles poderão escolher para atender suas necessidades, dentro de classes de patrocínio que partem de patrocinador máster até apoiadores. Os contratos com os patrocinadores deverão ter no mínimo a duração de 12 meses, sendo renegociados os valores ao final de cada contrato e, no caso de o patrocinador não cumprir o contrato, o clube terá que ser indenizado pelo montante a receber.

A principal estratégia de promoções do clube será a de oferecer promoções de vendas antecipadas de ingressos e em ocasiões de datas comemorativas a critério do clube, com a finalidade de tornar os ingressos acessíveis e, assim, conquistar o máximo de torcedores possível e prestigiar os patrocinadores.

Os jogos deverão ocorrer prioritariamente no município de Araucária/PR e, caso haja indisponibilidade de o jogo ocorrer na cidade, será transferido para uma cidade da região de preferência a Curitiba.

As projeções de vendas de ingressos de eventos desportivos indicam o número de 150 pagantes comparecendo aos jogos do clube em 2019, chegando a uma quantidade próxima a 300 em 2021 (ver Quadro 1), e o levantamento da pesquisa primária também ajudou a levantar 15 possíveis patrocinadores do clube distribuídos da seguinte forma (vide Quadro 2).

QUADRO 1 - Número de torcedores estimados.

ANO	2019	2020	2021
Torcedores	Quantidade	Quantidade	Quantidade
Torcedores Integral	100	140	196
Torcedores Meia-entrada	50	70	98
TOTAL	150	210	294

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 2 - Numero de patrocinadores estimados.

Patrocinadores	Quantidade
Patrocinador Master	1
Patrocinador Gold	1
Patrocinador Silver	2
Patrocinador Bronze	2
Apoiadores	9
TOTAL	15

FONTE: Próprio autor (2019)

4.2.2.6 Estratégia de crescimento

O Araucária Esporte Clube e Regatas deverá formar sólidas parcerias com as empresas locais que serão patrocinadoras que contribuirão com recursos financeiros e com outras formas de apoio. Para que os patrocinadores reconheçam a viabilidade do patrocínio, é necessário que o time tenha um bom desempenho nos campeonatos e que o número de torcedores seja expressivo.

O objetivo, portanto, é promover o maior engajamento possível da comunidade de Araucária/PR e região. As características singulares do Araucária Esporte Clube e Regatas (forças e ameaças) e o ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) podem ser identificados através da análise FFOA a seguir (Figura 7).

FIGURA 7 - Análise FFOA



FONTE: Próprio autor (2019)

Diante dessa análise ambiental, o clube pretende atingir as seguintes metas:

1. Conseguir acesso à 2ª divisão do campeonato paranaense de futebol no primeiro ano de atividade;
2. Conseguir acesso ao campeonato a 1ª divisão do campeonato paranaense de futebol no segundo ano de atividade;
3. Conseguir acesso ao Campeonato Brasileiro Série D (4ª divisão nacional de futebol profissional) no terceiro ano de atividade.

Tendo como referência a análise FFOA elaborada e os objetivos definidos, a estratégia de crescimento adotada pelo Araucária Esporte Clube e Regatas terá como algumas ações-chave:

- Construção de equipe desportiva competitiva e de qualidade;
- Treinamento e desenvolvimento de atletas do clube;
- Campanhas bem elaboradas para patrocinadores;
- Ações de captação e fidelização de torcedores.

4.2.2.7 Finanças

As premissas dos dados apresentados anteriormente são as seguintes (Quadros 3 a 7):

QUADRO 3 - Período das projeções.

Período das Projeções
Início Mês 01
Até o Mês 36

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 4 - Taxas de correções.

Taxas de Correção	%
Taxa de Crescimento das Receitas	20%
Taxa de Crescimento das Receitas Ingressos	40%
Taxa de Crescimento dos Custos	10%
Taxa de Crescimento dos Custos C/ Pessoal	30%
Média Inflação + Média Selic (TMA)	11%

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 5 - Impostos incidentes sobre a receita.

Impostos incidentes sobre a receita	
INSS s/ patrocínios e eventos	5%

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 6 - Encargos trabalhistas.

Encargos Trabalhistas	
PIS s/ Folha	1%
FGTS	8%
13º Salário	8%
Férias	8%
1/3 s/ Férias	3%
TOTAL	28,44%

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 7 - Investimento Inicial.

Investimento Inicial	
Despesa	Valor
Contador e Advogado	R\$ 5.000,00
Filiação na Federação	R\$ 185.000,00
Computadores e Demais Equipamentos	R\$ 5.000,00
Imobiliário	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 200.000,00

FONTE: Próprio autor (2019)

Com base nessas premissas, foram efetuadas as projeções de receitas (Quadro 8), de custos e despesas (Quadro 9), dos resultados anuais (Quadro 10) e da exposição do caixa (Gráfico 1).

QUADRO 8 - Projeções de receitas.

PROJEÇÕES DE RECEITAS				
	2019	2020	2021	TOTAL
Patrocinadores	R\$ 948.000,00	R\$ 1.137.600,00	R\$ 1.365.120,00	R\$ 3.450.720,00
Ingressos	R\$ 7.500,00	R\$ 10.500,00	R\$ 14.700,00	R\$ 32.700,00
Venda de materiais	R\$ 62.500,00	R\$ 87.500,00	R\$ 122.500,00	R\$ 272.500,00
Premiação em campeonatos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Revelação de atleta e direitos comerciais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ 1.018.000,00	R\$ 1.235.600,00	R\$ 1.502.320,00	R\$ 3.755.920,00

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 9 - Projeções de custos e despesas.

PROJEÇÕES DE CUSTOS E DESPESAS				
	2019	2020	2021	TOTAL
Time SUB 17	R\$ 10.532,08	R\$ 13.691,70	R\$ 15.197,79	R\$ 39.421,58
Apoio SUB 17	R\$ 2.568,80	R\$ 3.339,44	R\$ 3.706,78	R\$ 9.615,02
Demais Custos SUB 17	R\$ 43.625,00	R\$ 47.987,50	R\$ 52.786,25	R\$ 144.398,75
Time Profissional	R\$ 368.109,28	R\$ 478.542,06	R\$ 622.104,68	R\$ 1.468.756,03
Apoio Profissional	R\$ 32.366,88	R\$ 42.076,94	R\$ 54.700,03	R\$ 129.143,85
Demais Custos Profissional	R\$ 307.950,00	R\$ 338.745,00	R\$ 372.619,50	R\$ 1.019.314,50
CMV	R\$ 41.500,00	R\$ 58.100,00	R\$ 81.340,00	R\$ 180.940,00
Pessoal Administrativo	R\$ 39.839,40	R\$ 43.823,34	R\$ 48.205,67	R\$ 131.868,41
Demais Despesas Administrativo	R\$ 31.500,00	R\$ 34.650,00	R\$ 38.115,00	R\$ 104.265,00
TOTAL	R\$ 877.991,44	R\$ 1.060.955,99	R\$ 1.288.775,70	R\$ 3.227.723,14

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 10 – Resultados anuais.

RESULTADOS ANUAIS				
Conta	2019 Valor	2020 Valor	2021 Valor	TOTAL Valor
Receita Bruta	R\$ 1.018.000,00	R\$ 1.235.600,00	R\$ 1.502.320,00	R\$ 3.755.920,00
Deduções da Receita	R\$ 47.775,00	R\$ 57.405,00	R\$ 68.991,00	R\$ 174.171,00
INSS s/ Receita (5%)	R\$ 47.775,00	R\$ 57.405,00	R\$ 68.991,00	R\$ 174.171,00
Receita Líquida	R\$ 970.225,00	R\$ 1.178.195,00	R\$ 1.433.329,00	R\$ 3.581.749,00
Custos de Operação	R\$ 806.652,04	R\$ 982.482,65	R\$ 1.202.455,03	R\$ 2.991.589,72
Time SUB 17	R\$ 10.532,08	R\$ 13.691,70	R\$ 15.197,79	R\$ 39.421,58
Apoio SUB 17	R\$ 2.568,80	R\$ 3.339,44	R\$ 3.706,78	R\$ 9.615,02
Demais Custos SUB 17	R\$ 43.625,00	R\$ 47.987,50	R\$ 52.786,25	R\$ 144.398,75
Time Profissional	R\$ 368.109,28	R\$ 478.542,06	R\$ 622.104,68	R\$ 1.468.756,03
Apoio Profissional	R\$ 32.366,88	R\$ 42.076,94	R\$ 54.700,03	R\$ 129.143,85
Demais Custos Profissional	R\$ 307.950,00	R\$ 338.745,00	R\$ 372.619,50	R\$ 1.019.314,50
CMV	R\$ 41.500,00	R\$ 58.100,00	R\$ 81.340,00	R\$ 180.940,00
Resultado Bruto	R\$ 163.572,96	R\$ 195.712,35	R\$ 230.873,97	R\$ 590.159,28
Despesas Administrativas	R\$ 271.339,40	R\$ 78.473,34	R\$ 86.320,67	R\$ 436.133,41
Investimento inicial	R\$ 200.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 200.000,00
Pessoal Administrativo	R\$ 39.839,40	R\$ 43.823,34	R\$ 48.205,67	R\$ 131.868,41
Demais Despesas Administrativo	R\$ 31.500,00	R\$ 34.650,00	R\$ 38.115,00	R\$ 104.265,00
Superávit/Deficit do Período	-R\$ 107.766,44	R\$ 117.239,01	R\$ 144.553,30	R\$ 154.025,86

FONTE: Próprio autor (2019)

GRÁFICO 1 - Exposição do caixa.



FONTE: Próprio autor (2019)

4.3 ORÇAMENTO

Para a elaboração do plano orçamentário, as informações coletadas e utilizadas no tópico anterior foram sintetizadas em planilhas a seguir (Quadros 12 a 17):

QUADRO 11 - Orçamento de Investimento

ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO			
Despesa	\$	Quant.	Temporada
Contador e Advogado	R\$ 5.000,00	1	R\$ 5.000,00
Filiação na Federação	R\$ 185.000,00	1	R\$ 185.000,00
Computadores e Demais Equip.	R\$ 5.000,00	1	R\$ 5.000,00
Imobiliário	R\$ 5.000,00	1	R\$ 5.000,00
TOTAL			R\$ 200.000,00

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 12 - Orçamento de Receitas

ORÇAMENTO DE RECEITAS			
Patrocinadores	Valor	Quantidade	Total
Patrocinador Master	R\$ 35.000,00	1	R\$ 420.000,00
Patrocinador Gold	R\$ 15.000,00	1	R\$ 180.000,00
Patrocinador Silver	R\$ 7.000,00	2	R\$ 168.000,00
Patrocinador Bronze	R\$ 3.000,00	2	R\$ 72.000,00
Apoiadores	R\$ 1.000,00	9	R\$ 108.000,00
TOTAL		15	R\$ 948.000,00

Bilheteria	Valor	Ingressos	Total
Jogo 1	R\$ 10,00	150	R\$ 1.500,00
Jogo 2	R\$ 10,00	150	R\$ 1.500,00
Jogo 3	R\$ 10,00	150	R\$ 1.500,00
Jogo 4	R\$ 10,00	150	R\$ 1.500,00
Jogo 5	R\$ 10,00	150	R\$ 1.500,00
			R\$ 7.500,00

Direitos	Valor	Quantidade	Total
Comerciais	R\$ -	1	R\$ -
Premiações	R\$ -	1	R\$ -
Direitos s/ Jogadores	R\$ -	1	R\$ -
			R\$ -

Vestuário	Preço de Venda	Quantidade	Quantidade
Masculina	R\$ 75,00	600	R\$ 45.000,00
Feminina	R\$ 75,00	200	R\$ 15.000,00
Infantil	R\$ 50,00	50	R\$ 2.500,00
		850	R\$ 62.500,00

TOTAL DE RECEITAS	R\$ 1.018.000,00
--------------------------	-------------------------

DEDUÇÕES DA RECEITA	
Conta	Valor
Patrocínio e Eventos	R\$ 955.500,00
INSS 5%	R\$ 47.775,00
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 907.725,00

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 13 - Orçamento da equipe sub-17

ORÇAMENTO DO TIME SUB-17				
Nº MESES POR TEMPORADA	2		TOTAL NA TEMPORADA	R\$ 56.725,88

SUB-17				
CARGO	R\$/Mês	Quantidade	TOTAL	Encargos
Treinador	R\$ 1.500,00	1	R\$ 1.500,00	R\$ 426,60
Preparador Físico	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00	R\$ 284,40
Treinador de Goleiro	R\$ 600,00	1	R\$ 600,00	R\$ 170,64
Fisioterapeuta/Massagista	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00	R\$ 284,40
Atleta	R\$ -	25	R\$ -	R\$ -
TOTAL		29	R\$ 4.100,00	R\$ 1.166,04
				MÊS TEMPORADA
				R\$ 5.266,04 R\$ 10.532,08

APOIO SUB-17				
Médico	R\$ -	1	R\$ -	R\$ -
Roupeiro	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00	R\$ 284,40
TOTAL		2	R\$ 1.000,00	R\$ 284,40
				MÊS TEMPORADA
				R\$ 1.284,40 R\$ 2.568,80

Custos Gerais			
Nome da Despesa	\$	Quantidade	Temporada
Ônibus Viagens	R\$ 3,50	6500	R\$ 22.750,00
Ônibus Urbano R\$ 300,00/Viagem	R\$ 300,00	10	R\$ 3.000,00
Estadias concentração 09 viagem p/ 25 Pessoas	R\$ 10.000,00	1	R\$ 10.000,00
Conjunto de uniformes, agasalhos, camisas, bolas, cones, bolsas	R\$ 6.000,00	1	R\$ 6.000,00
Registro de atletas	R\$ 75,00	25	R\$ 1.875,00
		TEMPORADA	R\$ 43.625,00

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 14 - Orçamento da equipe profissional

ORÇAMENTO DO TIME PROFISSIONAL						
Nº MESES POR TEMPORADA	7		TOTAL NA TEMPORADA	R\$	708.426,16	

PROFISSIONAL						
CARGO	R\$/Mês	Quant	TOTAL	Encargos		
Treinador	R\$ 7.000,00	1	R\$ 7.000,00	R\$ -		
Preparador Físico	R\$ 3.000,00	1	R\$ 3.000,00	R\$ -		
Treinador de Goleiro	R\$ 2.000,00	1	R\$ 2.000,00	R\$ -		
Fisioterapeuta/Massagista	R\$ 1.600,00	1	R\$ 1.600,00	R\$ 455,04		
Atleta	R\$ 1.200,00	25	R\$ 30.000,00	R\$ 8.532,00	MÊS	TEMPORADA
TOTAL		29	R\$ 43.600,00	R\$ 8.987,04	R\$ 52.587,04	R\$ 368.109,28

APOIO PROFISSIONAL						
CARGO	R\$/Mês	Quant	TOTAL	Encargos		
Supervisor	R\$ -	1	R\$ -	R\$ -		
Diretor Técnico/ Superintendente	R\$ -	1	R\$ -	R\$ -		
Médico	R\$ -	1	R\$ -	R\$ -		
Mordomo/Roupeiro	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00	R\$ 341,28		
Zelador	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00	R\$ 341,28		
Lavadeira	R\$ 1.200,00	1	R\$ 1.200,00	R\$ 341,28	MÊS	TEMPORADA
TOTAL		6	R\$ 3.600,00	R\$ 1.023,84	R\$ 4.623,84	R\$ 32.366,88

Custos Gerais			
Nome da Despesa	\$	Quant	Temporada
Aluguel do Estádio	R\$ 4.000,00	5	R\$ 20.000,00
Ambulancia	R\$ 1.050,00	5	R\$ 5.250,00
Ônibus Viagens	R\$ 3,50	6500	R\$ 22.750,00
Ônibus Urbano R\$ 300,00/Viagem	R\$ 300,00	20	R\$ 6.000,00
Estadias Concentração 09 Viagem 25 Pessoas	R\$ 20.000,00	1	R\$ 20.000,00
Estadias Concentração 09 Jogos em casa 20 pessoas	R\$ 15.000,00	1	R\$ 15.000,00
Alimentação Treinamento 02 Periodos 33 pessoas	R\$ 15.000,00	1	R\$ 15.000,00
Medicamentos	R\$ 1.200,00	6	R\$ 7.200,00
Uniformes, Agasalhos, Camisas, Bolas, Cones, Bolsa	R\$ 26.000,00	1	R\$ 26.000,00
Máquina de Lavar Roupas Industrial	R\$ 6.000,00	1	R\$ 6.000,00
Ajuda de Custo	R\$ 15.000,00	1	R\$ 15.000,00
Transferências de Atletas	R\$ 1.000,00	10	R\$ 10.000,00
Registro de Atletas	R\$ 150,00	25	R\$ 3.750,00
Recisões Contratuais	R\$ 50.000,00	1	R\$ 50.000,00
Arbitragem, Delegado, Tesoureiro da FPF	R\$ 40.500,00	1	R\$ 40.500,00
Academia Atletas	R\$ 1.500,00	7	R\$ 10.500,00
Auxílio Gasolina Atletas	R\$ 5.000,00	7	R\$ 35.000,00
	TEMPORADA		R\$ 307.950,00

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 15 - Orçamento de materiais

ORÇAMENTO DE MATERIAIS			
CAMISETAS			
Camisetas	CMV	Quantidade	Total de Custo
Masculina	R\$50,00	600	R\$ 30.000,00
Feminina	R\$50,00	200	R\$ 10.000,00
Infantil	R\$30,00	50	R\$ 1.500,00
TOTAL		850	R\$ 41.500,00

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 16 - Orçamento da Administração

ORÇAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO					
Nº MESES POR TEMPORADA	9		TOTAL NA TEMPORADA	R\$	71.339,40
ADMINISTRAÇÃO					
CARGO	R\$/Mês	Quant	TOTAL	Encargos	
Secretária	R\$ 1.500,00	1	R\$ 1.500,00	R\$ 426,60	
Jurídico	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00	R\$ -	
Contador	R\$ 1.500,00	1	R\$ 1.500,00	R\$ -	
TOTAL		3	R\$ 4.000,00	R\$ 426,60	
				MÊS	TEMPORADA
				R\$ 4.426,60	R\$ 39.839,40

Despesas Gerais			
Nome da Despesa	\$	Quant.	Temporada
Água, Luz, Internet, Telefone, Gás	R\$ 1.500,00	9	R\$ 13.500,00
Locação de Imóvel, Sede do Araucária	R\$ 2.000,00	9	R\$ 18.000,00
Seguro de Vida e Acidentes Pessoais	R\$ -	0	R\$ -
Plano de Saúde	R\$ -	0	R\$ -
TEMPORADA			R\$ 31.500,00

FONTE: Próprio autor (2019)

A partir das peças orçamentárias indicadas nas Quadros 12 a 17, foram elaboradas a demonstração do resultado do exercício projetada (Quadro 18), a demonstração dos fluxos de caixa projetada (Quadro 19) e o balanço patrimonial projetado (Quadro 20).

QUADRO 17 - Demonstração do resultado do exercício projetada

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO				
		2019	2020	2021
Conta		Valor	Valor	Valor
Receita Bruta	R\$	1.018.000,00	R\$ 1.235.600,00	R\$ 1.502.320,00
Deduções da Receita	R\$	47.775,00	R\$ 57.405,00	R\$ 68.991,00
INSS s/ Receita (5%)	R\$	47.775,00	R\$ 57.405,00	R\$ 68.991,00
Receita Líquida	R\$	970.225,00	R\$ 1.178.195,00	R\$ 1.433.329,00
Custos de Operação	R\$	806.652,04	R\$ 982.482,65	R\$ 1.202.455,03
Time SUB 17	R\$	10.532,08	R\$ 13.691,70	R\$ 15.197,79
Apoio SUB 17	R\$	2.568,80	R\$ 3.339,44	R\$ 3.706,78
Demais Custos SUB 17	R\$	43.625,00	R\$ 47.987,50	R\$ 52.786,25
Time Profissional	R\$	368.109,28	R\$ 478.542,06	R\$ 622.104,68
Apoio Profissional	R\$	32.366,88	R\$ 42.076,94	R\$ 54.700,03
Demais Custos Profissional	R\$	307.950,00	R\$ 338.745,00	R\$ 372.619,50
CMV	R\$	41.500,00	R\$ 58.100,00	R\$ 81.340,00
Resultado Bruto	R\$	163.572,96	R\$ 195.712,35	R\$ 230.873,97
Despesas Administrativas	R\$	77.339,40	R\$ 79.473,34	R\$ 87.320,67
Pessoal Administrativo	R\$	39.839,40	R\$ 43.823,34	R\$ 48.205,67
Demais Despesas Administrativo	R\$	32.500,00	R\$ 35.650,00	R\$ 39.115,00
Despesas para Consituição do Clube	R\$	5.000,00	R\$ -	R\$ -
Superávit/Defícit do Período	R\$	86.233,56	R\$ 116.239,01	R\$ 143.553,30

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 18 - Demonstração dos fluxos de caixa projetada

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA				
	2019	2020	2021	
ATIVIDADES OPERACIONAIS				
RECEBIMENTOS	R\$ 1.018.000,00	R\$ 1.235.600,00	R\$ 1.502.320,00	
Patrocinadores	R\$ 948.000,00	R\$ 1.137.600,00	R\$ 1.365.120,00	
Bilheteria	R\$ 7.500,00	R\$ 10.500,00	R\$ 14.700,00	
Direitos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Vestuário	R\$ 62.500,00	R\$ 87.500,00	R\$ 122.500,00	
PAGAMENTOS	R\$ 930.766,44	R\$ 1.118.360,99	R\$ 1.357.766,70	
INSS sobre Receitas de Eventos e Patrocinios	R\$ 47.775,00	R\$ 57.405,00	R\$ 68.991,00	
Time Sub-17	R\$ 10.532,08	R\$ 13.691,70	R\$ 15.197,79	
Apoio Sub- 17	R\$ 2.568,80	R\$ 3.339,44	R\$ 3.706,78	
Fornecedores Sub-17	R\$ 43.625,00	R\$ 47.987,50	R\$ 52.786,25	
Time Profissional	R\$ 368.109,28	R\$ 478.542,06	R\$ 622.104,68	
Apoio Profissional	R\$ 32.366,88	R\$ 42.076,94	R\$ 54.700,03	
Fornecedores Profissional	R\$ 307.950,00	R\$ 338.745,00	R\$ 372.619,50	
Custo de Mercadoria Vendida	R\$ 41.500,00	R\$ 58.100,00	R\$ 81.340,00	
Equipe Administrativa	R\$ 39.839,40	R\$ 43.823,34	R\$ 48.205,67	
Despesas Gerais da Administração	R\$ 31.500,00	R\$ 34.650,00	R\$ 38.115,00	
Despesas para Consituição do Clube	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	
SUPERÁVIT (DEFÍCIT) ANTES DE JUROS	R\$ 87.233,56	R\$ 117.239,01	R\$ 144.553,30	
Juros Recebidos (+)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Pagamentos de juros e encargos financeiros (-)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
(=) SUPERPAVIT (DÉFICIT) APÓS JUROS	R\$ 87.233,56	R\$ 117.239,01	R\$ 144.553,30	
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
Aplicações Financeiras (-)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Fonecedores de Imobilizados (-)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Resgate (aplicações financeiras) (+)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Investimento em marcas e licenças (-)	R\$ 185.000,00	R\$ -	R\$ -	
Aquisição de Imobilizado (-)	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ -	
Integralização do Capital (+)	R\$ 200.000,00	R\$ -	R\$ -	
(=) SUPERÁVIT (DÉFICIT)	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Empréstimos em R\$ - captação (+)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Empréstimos em R\$ - amortização (-)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
(=) SUPERÁVIT (DÉFICIT)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
CAIXA				
SUPERÁVIT (DÉFICIT) GERAL	R\$ 92.233,56	R\$ 117.239,01	R\$ 144.553,30	
Saldo Inicial (+)	R\$ -	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	
Saldo mínimo (final) (-)	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00	
Aplicação (Captação) em R\$	R\$ 42.233,56	R\$ 117.239,01	R\$ 144.553,30	
Saldo de Aplicação (Captação) em R\$	R\$ 42.233,56	R\$ 159.472,57	R\$ 304.025,86	

FONTE: Próprio autor (2019)

QUADRO 19 - Balanço patrimonial projetado

BALANÇO PATRIMONIAL				
		2019	2020	2021
Ativo	R\$	286.233,56	R\$ 402.472,57	R\$ 546.025,86
Ativo Circulante	R\$	92.233,56	R\$ 209.472,57	R\$ 354.025,86
Caixa e Equivalentes	R\$	50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Conta Bancaria	R\$	50.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Patrocionios a Receber	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Patrocionios a Receber	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Aplicações Financeiras	R\$	42.233,56	R\$ 159.472,57	R\$ 304.025,86
Aplicações Sicredi	R\$	42.233,56	R\$ 159.472,57	R\$ 304.025,86
Ativo Não Circulante	R\$	194.000,00	R\$ 193.000,00	R\$ 192.000,00
Imobilizado	R\$	9.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 7.000,00
Matériel e Equip.	R\$	10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
(-) Depre. Acumulada	-R\$	1.000,00	-R\$ 2.000,00	-R\$ 3.000,00
Intangíveis	R\$	185.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 185.000,00
Marca	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Registro FPF e CBF	R\$	185.000,00	R\$ 185.000,00	R\$ 185.000,00
Passivo	R\$	286.233,56	R\$ 402.472,57	R\$ 546.025,86
Passivo Circulante	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Fornecedores	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Fornecedor X	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Banco	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Empréstimo X	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$	-	R\$ -	R\$ -
INSS	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Sálarios	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Sálarios a Pg.	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Passivo Não Circulante	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Financiamentos a LP	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Financiamento X	R\$	-	R\$ -	R\$ -
Patrimônio Líquido	R\$	286.233,56	R\$ 402.472,57	R\$ 546.025,86
Patrimônio Social	R\$	286.233,56	R\$ 402.472,57	R\$ 546.025,86
Patrimônio Social Inte.	R\$	200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Superávit/Defícit do Período	R\$	86.233,56	R\$ 116.239,01	R\$ 143.553,30
Resultado acumulado	R\$	-	R\$ 86.233,56	R\$ 202.472,57

FONTE: Próprio autor (2019)

O resultado com obtido com a demonstração do resultado do exercício projetada (Quadro 18) demonstra um uma consistência de resultados positivos, quase que atingindo o ponto de equilíbrio. Isso é possibilitado devido à forma de planejamento dividido em temporadas e definindo um limite de gastos diante dos patrocínios firmados.

Em relação à demonstração dos fluxos de caixa projetada (Quadro 19), pode ser verificado o mesmo padrão de comportamento, com o equilíbrio de entradas e saídas de recursos financeiros, o que é fundamental para não se necessitar de financiamentos em curto prazo.

E, por fim, o balanço patrimonial projetado (Quadro 20) apresenta um grande grau de liquidez, devido à pouca necessidade de recursos imobilizados e pelo fato de as atividades combinadas às receitas e despesas ocorrerem no mesmo período.

4.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Apresentadas as informações necessárias nas demonstrações projetadas, estas serviram de base para a análise da viabilidade econômico-financeira do projeto. Inicialmente, foi necessário identificar a taxa mínima de atratividade (TMA), sendo a soma entre a média do limite máximo da taxa de inflação dos três últimos anos com a média entre as últimas três alterações da taxa SELIC dos últimos três anos, como demonstra a Quadro 21.

QUADRO 20 - Taxa mínima de atratividade

Metas de Inflação		Taxa SELIC		TMA
Ano	Limite Máximo %	Alteração	%	
2019	5,75%	226º	5,00%	11,00%
2020	5,50%	225º	5,50%	
2021	5,25%	224º	6,00%	
Média	5,50%	Média	5,50%	

FONTE: Próprio autor (2019)

Como é possível observar na Quadro 22, a taxa retorno do empreendimento atingiu o valor de 82%, o que é um sinal positivo para o investimento a ser realizado, além do valor presente líquido apresenta o valor de R\$ 103.763,05, o que também é um excelente resultado para três anos projetados. E, por fim, o *payback* apresenta o retorno total do investimento em 46 meses, o que extrapola os três anos projetados.

QUADRO 21 - Índices para avaliação de viabilidade econômico-financeira

Índice	Valor
TIR	82%
VPL	R\$ 103.763,05
Payback	3,90
Payback em Mês	46

FONTE: Próprio autor (2019)

Vale a pena lembrar que não foram computados os valores de premiações da competição, valores que podem ser considerados bem altos. No entanto, a “incerteza de resultados”, característica do futebol, torna enganoso coloca-los como certos em planos orçamentários e em análises de viabilidade econômico-financeira.

Também há a possibilidade de o clube revelar atletas talentosos, mas também são valores considerados incertos que tem a possibilidade de nunca ocorrer, por isso é prudente não estimar um valor para esta receita e que se reflitam nestas análises.

Em resumo, o clube pode ser considerado viável nos aspectos econômico-financeiros com base nos dados apresentados, com a possibilidade de aumentar positivamente os índices conforme vença campeonatos e receba premiações, além de atrair novos patrocínios para o clube em consequência.

5 CONCLUSÕES

Como é possível observar ao longo deste trabalho, foram identificados cada um dos pontos-chave para o sucesso de um clube de futebol, o que se deu através de debate com profissionais com grandes experiências, e os organizando em forma de um mapa lógico e simplificado que o modelo *Canvas* propõe. E, com base no mapa modelo *Canvas*, foi elaborado o plano de negócios do clube de futebol, abordando cada ponto-chave em cada parte do plano, detalhando diretrizes e ações para atingir os objetivos estipulados pelo clube.

Sendo fundamentais as informações financeiras para atingir os objetivos do clube, foram elaborados os orçamentos referentes às atividades do clube, que buscam demonstrar todos os aspectos financeiros da atividade e consolidados em demonstrações financeiras.

Uma vez elaboradas as informações financeiras em orçamentos e consolidadas em demonstrações financeiras projetadas, foi possível extrair índices de viabilidade econômico-financeira, que demonstraram a possibilidade de que um clube de futebol pode trazer alto retorno para quem investir, existindo ainda a possibilidade de parcerias que reduzem bastante os custos e despesas do clube, o que tornaria os resultados mais positivos.

Há também elementos com relevantes incertezas envolvidas, como resultados de campeonatos e revelação de atletas, que podem aumentar a lucratividade exponencialmente, que envolvem muitas variáveis que não podem ser calculadas ou estimadas com confiabilidade, inviabilizando sua inclusão em um plano orçamentário originado a partir de um plano de negócios.

Conclui-se neste trabalho que o objetivo geral de elaborar um plano de negócio para o Araucária Esporte Clube e Regatas foi atendido com sucesso, atendendo as necessidades do clube e podendo servir como referência para pessoas que possuam o mesmo intuito ou para clubes estabelecidos que busquem avançar em sua gestão administrativa.

Para estes possíveis interessados, uma das principais contribuições do trabalho apresentado foi a de identificar de forma clara pontos-chave importantes para administração de um clube de futebol, os aspectos financeiros importantes em relação as receitas e despesas da atividade e uma de avaliação de viabilidade

econômico-financeira do negócio, como feito para o Araucária Esporte e Clube e Regatas.

As limitações das conclusões se dão a respeito a um cenário projetado, uma vez que existem muitas incertezas com relação a resultados, devido as características da própria atividade. Fica como sugestão de pesquisas futuras a verificação da concretização dos números orçados durante os anos e se as premissas apresentadas pelo mapa modelo *Canvas* realmente estavam certas. Ainda, a avaliação dos impactos dos resultados em campeonatos no aspecto financeiro no clube e nas suas projeções.

REFERÊNCIAS

BEECH, John, CHADWICK, Simon. **The Business of Sport Management**, 2ª Edição, Londres: Pearson, 2013.

Banco Central do Brasil. **Histórico com Metas**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicometas>>. Acesso em: 23 de nov. 2019

Banco Central do Brasil. **Histórico com Taxas de Juros**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicometas>>. Acesso em: 23 de nov. 2019

BOGGISS, George Joseph. et al. **Matemática Financeira**. 11ª Edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CALVO, Ivan Pricoli. et al. **Orçamento Empresarial**, 1ª Edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CAPELO, Rodrigo. Futebol S.A. – **Por que os clubes brasileiros insistem em ignorar o mercado financeiro?** Disponível em: <<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/11/futebol-s-por-que-os-clubes-brasileiros-insistem-em-ignorar-o-mercado-financeiro.html>>. Acesso em 07 out. 2019.

DAL ZOT, Wili. CASTRO. Manuela Longoni. **Matemática Financeira: fundamentos e aplicações**. 1ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2015.

DANTAS, Markey G. da S. **Fatores Determinantes Da Eficiência Financeira E Esportiva De Clubes De Futebol Do Brasil**. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/15673>. Acesso em 3 out. 2019.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios: seu guia definitivo**, 2ª Edição, São Paulo: Empreende, 2016.

DORNELAS, José. et al. **Plano de Negócios com o Modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**, 1ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2017.

Federação Paranaense de Futebol. **Regulamento Geral Das Competições Profissionais De Futebol Organizadas Ou Administradas Pela Federação Paranaense De Futebol**. Disponível em: <<http://www.federacaopr.com.br/Paginas/Competicoes/Regulamento.aspx>>. Acesso em 03 set. 2019.

FERNANDES, R. **Mercado esportivo mundial movimentou R\$ 191 bilhões**. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,mercado-esportivo->

mundial-movimenta-r-191-bilhoes-com-o-matchday,70002762860>. Acesso em 13 set. 2019.

GONÇALVES, Julio C. de S.; CARVALHO, C. A. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. CADERNOS EBAPE. BR, v. 4, nº 2, Jun. 2006.

GUINDANI, Ari A., GUINDANI, Roberto A., CRUZ, Roberto A. W., MARTINS, T. S. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: Editora IBPEX, 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**, 12ª Edição, São Paulo: Atlas, 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama do município de Araucária**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/araucaria/panorama>>. Acesso em: 23 de nov. 2019

MARTINS, Gilberto de A., THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2016.

PARANÁ, Tribunal de Contas do Estado do. Diretoria de Comunicação Social. **Vinte municípios respondem por metade da arrecadação de ICMS no PR**. Disponível em: <<http://www1.tce.pr.gov.br/noticias/vinte-municipios-respondem-por-metade-da-arrecadacao-de-icms-no-pr/2466/N>>. Acesso em 03 set. 2019.

PÓVOA, Alexandre. **Valuation: como precificar ações**, 11ª Tiragem, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PRONI, Marcelo W., LIBANIO, João P. M. **O Futebol na Bolsa de Valores?**. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3469&tp=a>>. Acesso em 3 out. 2019.

SANTOS, Artur J., GONÇALVES, Carlos E. **Análise comparativa de clubes de futebol com escalões de formação de diferentes contextos**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-55092015000300409&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 25 out. 2019.

SOARES, Jorge P., ANTUNES, Hélio L., BÁRBARA, Albino, ESCÓRCIO, Carolina, SALDANHA, Paula. **O interesse público do desporto das organizações desportivas sem fins lucrativos que são apoiadas pela administração pública**. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rbefe/article/view/122937>. Acesso em 25 out. 2019.