



CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ARON LUCAS MARTINS

**RELATÓRIO TÉCNICO:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA APUCARANA RUGBY
CLUBE**

Apucarana

2019

ARON LUCAS MARTINS

**RELATÓRIO TÉCNICO:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA APUCARANA RUGBY
CLUBE**

Relatório Técnico Empresarial
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração da Faculdade de
Apucarana – FAP, como requisito parcial
à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador (a): Prof^a Ana Paula
Guimarães

Apucarana

2019

ARON LUCAS MARTINS

RELATÓRIO TÉCNICO:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA APUCARANA RUGBY
CLUBE

Relatório Técnico Empresarial
apresentado ao Curso de
Administração da Faculdade de
Apucarana – FAP, como requisito
parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração, com
nota final igual a _____, conferida
pela Banca Examinadora formada
pelos professores:

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. (a):

Faculdade de Apucarana

Prof. (a):

Faculdade de Apucarana

Prof. (a):

Faculdade de Apucarana

Apucarana, ____ de _____ de 2019.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Aron Lucas Martins, com identidade número 12693518-8, registro acadêmico 406923, aluno do curso de Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Apucarana - FAP, declaro que o conteúdo do trabalho intitulado: Relatório técnico: Estudo de caso na empresa Apucarana Rugby Clube, é reflexo de meu trabalho pessoal e manifesto que perante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta em relação à fonte original, sou diretamente o responsável legal, econômica e administrativamente, isentando o Orientador, a Faculdade e as instituições que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.

Aron Lucas Martins

Apucarana, 18 de Novembro de 2019.

*A Deus pela
oportunidade de viver e crescer...*

*Aos meus pais pelo carinho e
apoio sempre...*

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo incentivo e companheirismo de todas as horas.

Ao professor e orientador, pelo apoio e motivação na realização de todas as etapas deste trabalho.

Aos professores e amigos do curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Aos profissionais entrevistados, pela contribuição na realização deste estudo.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.

MARTINS, Aron Lucas. **Relatório Técnico: Estudo de caso na empresa Apucarana Rugby Clube em Apucarana - PR.** Relatório Técnico Empresarial. Graduação em Administração da Faculdade de Apucarana. Apucarana-PR. 2019.

RESUMO

O presente trabalho apresenta aos futuros administradores a experiência de estágio supervisionado realizado em uma empresa do setor esportivo. Sendo este baseado no conhecimento adquirido ao longo do curso. O tema desta pesquisa foi baseado no estágio desenvolvido na entidade Apucarana Rugby Clube. Tomando como objetivo geral o aprimoramento da capacidade de Gestão Estratégica da Empresa através da identificação de problemas organizacionais propondo assim um plano de ação estratégico a fim de suprir as maiores necessidades apresentadas. Sendo as metodologias utilizadas nesse trabalho: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, estudo de caso.

Palavras-chave: Análise de mercado. Diagnóstico Apucarana Rugby. Administração. Estágio

MARTINS, Aron Lucas. **Technical Report: Case Study at Apucarana Rugby Clube Company in Apucarana - PR.** Business Technical Report. Graduate in Administration of the Faculdade de Apucarana. Apucarana-PR. 2019.

ABSTRACT

This paper introduces future managers to supervised internship experience at a sports company. This being based on the knowledge acquired throughout the course. The theme of this research was based on the internship developed at Apucarana Rugby Clube. Taking as a general objective the restructuring of the Company's Strategic Management capacity through the identification of organizational problems thus proposing a strategic action plan in order to supply the largest needs presented. The methodologies used in this work are: bibliographic research, field research, case study.

Keywords: Market analysis. Diagnosis. Rugby Apucarana. Administration. Internship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da entidade Apucarana Rugby Clube	25
Figura 2 - Layout entidade Apucarana Rugby Clube.....	26
Figura 3 - Fluxograma descritivo horizontal Apucarana Rugby	27
Figura 4 - Fluxograma vertical processo de inscrição em competição	28
Figura 5 - Diagnóstico de Gestão.....	30
Figura 6 - Diagnóstico de Inovação de Produto	31
Figura 7 - Diagnóstico de Marketing.....	32
Figura 8 - Diagnóstico de Marketing Digital.....	33
Figura 9 - Diagnóstico de Produção	34
Figura 10 - Diagnóstico de Qualidade	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz BCG da entidade Apucarana Rugby Clube	20
Quadro 2- Matriz SWOT da entidade Apucarana Rugby Clube	21
Quadro 3 - Matriz ANSOFF da entidade Apucarana Rugby Clube.....	23
Quadro 4 - Resultado geral de avaliação organizacional Apucarana Rugby	29
Quadro 5 - Plano de ação: Gestão.....	36
Quadro 6 - Plano de ação: Inovação de Produto	36
Quadro 7- Plano de ação: Marketing.....	37
Quadro 8- Plano de ação: Marketing Digital/Virtual.....	37
Quadro 9 - Plano de ação: Produção	38
Quadro 10- Plano de ação: Qualidade	38
Quadro 11- Cronograma das ações	39
Quadro 12 - Demonstração do Resultado do Exercício da entidade Apucarana Rugby Clube no ano de 2018.....	41
Quadro 13 - Balanço Patrimonial Apucarana Rugby 2018.....	42
Quadro 14 - Fluxo de Caixa da entidade Apucarana Rugby Clube no Primeiro Semestre de 2018.....	44
Quadro 15 - Fluxo de Caixa da entidade Apucarana Rugby Clube no Segundo Semestre de 2018.....	45
Quadro 16 - Fluxo de caixa - Apucarana Rugby – 1º Semestre 2019.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos Específicos	13
2 ANÁLISE DE MERCADO	13
2.1 Análise Macroambiental	13
2.2 Apresentação Setorial.....	14
2.2.1 Cinco Forças de Porter.....	14
2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes	15
2.2.1.1.2 Poder de negociação dos clientes.....	15
2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores	16
2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos	16
2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes	17
2.3 Análise Do Segmento.....	17
2.3.1 Mercado Consumidor	18
2.3.2 Mercado Concorrente.....	18
2.3.3 Mercado Fornecedor	18
3 ANÁLISE ESTRATÉGICA	19
3.1 Matriz BCG	19
3.2 Matriz SWOT	20
3.3 Matriz ANSOF	22
4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	23
5 ORGANIZAÇÃO	23
5.1 Histórico Da Organização.....	24
5.2 Estrutura Organizacional.....	24
5.3 Unidades Organizacionais.....	25
5.4 Layout (Estrutura Física)	25
5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS	26
5.1 Fluxograma Horizontal.....	26
5.2 Fluxograma Vertical	28
6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL	29
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (Prática X Teoria)	29
7.1 Gestão	29

7.2 Inovação De Produto	30
7.3 Marketing	31
7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	32
7.5 Meio Ambiente	33
7.6 Produção	33
7.7 Qualidade	34
8 PLANO DE AÇÃO	35
8.1 Gestão	36
8.2 Inovação De Produto	36
8.3 Marketing	37
8.4 Marketing Digital / Virtual	37
8.5 Meio Ambiente	38
8.6 Produção	38
8.7 Qualidade	38
9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES	39
10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL	39
10.1 Investimentos	39
10.2 Custos	40
10.3 Demonstração Do Resultado E Exercício	40
10.4 Balanço Patrimonial	41
10.5 Fluxo De Caixa	42
10.6 Indicadores Financeiros	46
10.6.1 Índices de Liquidez.....	46
10.6.1.1 Liquidez corrente.....	46
10.6.1.2 Liquidez seca	47
10.6.1.3 Liquidez geral	48
10.6.2 Índices de Endividamento	48
10.6.2.1 Índice de endividamento.....	49
10.6.2.2 Índice de cobertura de juros	49
10.6.3 Índices de Atividade	50
10.6.3.1 Prazo médio de recebimento.....	50
10.6.3.2 Prazo médio de pagamento	50

10.6.3.3 Giro do estoque	51
10.6.3.4 Giro do ativo	51
10.6.4 Índices de Rentabilidade	52
10.6.4.1 Margem de lucro bruto	52
10.6.4.2 Margem de lucro operacional	52
10.6.4.3 Margem de lucro líquido	53
10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total	53
10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido.....	54
10.7 Ponto De Equilíbrio	54
10.8 Realidade X Projeções	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O relatório técnico realizado na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 28/02/2018 à 10/12/2019, com o intuito de ampliar as perspectivas e capacidades de gestão estratégica da entidade através da resposta dos problemas e situações organizacionais levantadas, propondo um plano de ação estratégico a fim de apresentar propostas que supram as necessidades levantadas.

O projeto está dividido em quatro partes, sendo a primeira parte a análise de mercado onde realizou-se uma pesquisa documental e de campo em relação ao setor e segmento de atuação da entidade, após as informações levantadas utilizou-se como estratégia o uso das ferramentas de análise de mercado como recurso para o estudo do mercado.

Na segunda parte realiza-se o diagnóstico empresarial, realizou-se a elaboração técnica e aplicação do diagnóstico seguida da interpretação dos dados.

A terceira parte iniciada pelo levantamento das principais estruturas operacionais utilizadas teve como objetivo observar e compreender a capacidade financeira, de maneira que possibilitou com que fossem realizadas ações que aplicadas a entidade, buscam o aprimoramento das atividades desenvolvidas.

Por fim, realizou-se apresentação das considerações em relação ao trabalho desenvolvido e os resultados obtidos através da pesquisa.

1.1 Objetivo Geral

Ampliar e reestruturar a capacidade de Gestão Estratégica da Empresa através da realização de uma análise de seu mercado, e desta forma planejar e executar um plano de ação estratégico a fim de suprir as maiores necessidades apresentadas pela entidade Apucarana Rugby Clube.

1.2 Objetivos Específicos

Analisar estrategicamente o mercado através do levantamento de informações do setor e segmento de mercado da empresa utilizando ferramentas como Matriz SWOT, BCG e ANSOFF;

Identificar a estrutura organizacional e levantar as principais dificuldades apresentadas, para assim propor melhoras;

Verificar a viabilidade operacional e financeira da empresa para realização de melhorias proposta pelo plano de ação estratégico.

2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado na visão de Kloter e Armstrong (2015) se trata de uma análise completa da situação da empresa, identificando o mercado-alvo, posicionamento da empresa no mercado, características do mercado, seu produto, sua concorrência e a distribuição.

Na visão de Biagio e Batocchio (2012) a análise de mercado é uma maneira compreender o mercado, através da avaliação do ambiente externo em que a entidade está inserida e suas inter-relações com esse ambiente levando em consideração sua situação atual.

Assim, a análise de mercado contribui para que a entidade identifique sua situação atual e de condições para o aprimoramento de sua situação atual.

2.1 Análise Macroambiental

Segundo Kotler e Armstrong (2015) macroambiente é formado pelas forças atuantes na sociedade que influenciam o microambiente, sendo elas: forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) definem macroambiente como a junção dos cenários: social, tecnológico, político e econômico no qual a organização atua, pontuam também que a empresa deve ter consciência sobre sua posição atual para que possa desenvolver e implantar estratégias robustas de mercado.

O Rugby no Brasil é apoiado da Confederação Brasileira de Rugby (CBRu) fundada em 2010, é a sucessora das antigas Associações Brasileiras de Rugby e também filiada ao Comitê Olímpico do Brasil.

A instituição CBRU possui o título de órgão máximo do Rugby no país e responsável pela disseminação do esporte no Brasil, além de realizar torneios, eventos.

2.2 Apresentação Setorial

Compreender o setor qual a organização atua é essencial, para Kotler e Keller (2012) as empresas podem atuar em um único setor, em um conjunto de setores relacionados, ou em qualquer setor.

São amplas as oportunidades e opções setoriais disponíveis para que as empresas tomem como setor de atuação.

O Rugby é um esporte em ascensão no Brasil, segundo dados da Confederação Brasileira de Rugby, através da confederação e suas federações, o esporte conta com aproximadamente 11 mil atletas federados e mais de 60 mil praticantes considerando todos os estados do país. Em 2016 o Rugby na modalidade “Seven-a-side”, também conhecida como “Rúgbi de sete”, teve sua estreia nesta modalidade nas olimpíadas de verão realizadas no Brasil.

Segundo o último censo demográfico realizado pelo IBGE no ano de 2010 a cidade de Apucarana, localizada norte do estado do Paraná, possui cerca de 49.512 mil habitantes na faixa de 15 a 39 anos.

Desta forma, observa-se que existe uma quantidade significativa de habitantes qual a entidade pode buscar novos adeptos.

2.2.1 Cinco Forças de Porter

Para compreender o mercado é necessário ter uma visão macro do ambiente qual a empresa atua, além de possibilitar com que a entidade encontre suas capacidades competitivas.

Porter (1985) vê as cinco forças competitivas como atuantes na lucratividade em um ambiente, sendo elas: Rivalidade entre os concorrentes; Poder de negociação dos clientes; O poder de negociação dos Fornecedores; Ameaça de produtos substitutos; e Ameaça de novos entrantes.

2.2.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

Para Porter (1985), a rivalidade entre os concorrentes existe em ambientes onde não há o monopólio comercial.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) elegem cenários onde há rivalidade. Sendo esses cenários, ambientes onde as empresas têm tamanho ou participação de mercado equilibrada, períodos de baixo crescimento, barreiras psicológicas de saídas altas, produtos semelhantes, quando custos fixos para manter da empresa são elevados.

A rivalidade entre os concorrentes da entidade avaliada como baixa, onde os principais concorrentes não são do mesmo segmento da entidade em questão, que é rugby. Sendo assim os principais concorrentes são escolas de futebol, voleibol, tênis, basquete, handball, além de academias treinos funcionais ou estéticos e ginásios de atletismo e natação.

2.2.1.1.2 Poder de negociação dos clientes

A quantidade de consumidores interessados em produtos/serviços afeta diretamente a maneira como a empresa deve agir em relação a eles. Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) vê os consumidores como instáveis onde fontes alternativas de abastecimento de produtos/serviços ou preços variáveis podem afetar em seu poder de decisão e negociação.

Um cenário onde exista um baixo volume de compradores para um alto volume de vendedores fortalece o poder de barganha do consumidor.

Consideram-se como possíveis adeptos os habitantes na faixa de 15 à 39 anos residentes na mesma região em que o time está estabelecido, como não há custos envolvidos para participar da entidade na condição de atleta, não levaremos

em consideração este quadrante. Desta forma, a entidade com o intuito de obter um melhor desempenho neste quadrante, busca obter um relacionamento mais humanizado com seus adeptos, visando a permanência deles.

2.2.1.3 Poder de negociação dos fornecedores

Assim como o poder dos consumidores é influenciado pelo baixo volume de compradores e alto volume de vendedores, o poder de negociação dos fornecedores é inversamente proporcional.

Kotler e Keller (2012) identificam como um cenário favorável ao fornecedor, os cenários onde as empresas são organizadas, onde há poucos substitutos e seja desfavorável ao consumidor realizar a troca de fornecedor para obter o insumo que lhe é necessário.

Atualmente a entidade Apucarana Rugby vem sendo apoiada pela Prefeitura Municipal de Apucarana, sendo ela a principal fonte de recursos, onde a mesma disponibiliza material esportivo, local para a prática do esporte e também transporte para locais onde há jogos, considerando assim o porte de negociação dos fornecedores alto.

2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos são uma ameaça e geram consequências para as empresas que possuem essa concorrência, Kotler e Armstrong (2015) consideram a existência produtos substitutos ou produtos de características semelhantes influenciam negativamente o lucro que um segmento pode obter, pois as empresas limitam seu preço neste cenário com o intuito de se manterem competitivas.

A entidade Apucarana Rugby não possui nenhuma ameaça de serviços substitutos se levarmos em consideração que os possíveis consumidores dos serviços sejam da mesma cidade em que a entidade está localizada, desta forma este quadrante não se aplica a entidade.

2.2.1.5 Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes são sinônimo de uma diminuição da fatia de mercado dos atuantes em qualquer segmento, Kotler e Keller (2012) veem como segmento atraente aqueles onde são difíceis de entrar e fáceis de sair, ele considera que esses segmentos possuem barreiras que são mensuradas pelo risco e potencial de lucro que as empresas podem obter possuem ao entrar e sair em um determinado segmento.

Atualmente as barreiras aos entrantes são a falta de atletas interessados em praticar o esporte em que a entidade atua, e isso é devido a popularidade do esporte ser baixa no Brasil e possuir a fama de ser um esporte violento. A fama de esporte violento trata-se de uma fama que a maioria dos esportes de muito contato físico possuem, porém, essa é uma barreira que vem sendo trabalhada pela confederação do esporte no país, além de suas federações e equipes.

2.3 Análise Do Segmento

A análise do segmento é uma das fases mais importantes definidas através das forças conceituadas por Porter.

Reichelt (2013) considera que ter definido o segmento do mercado que atua é essencial para uma organização, e define como a primeira ação a ser tomada por qualquer organização para o início de seu planejamento de marketing. Sendo assim, além do segmento ser um fator crucial para o planejamento do negócio ele é também importante para a pesquisa de mercado, onde é através da análise de segmento é possível definir seu público-alvo.

As organizações possuem recursos para atender demandas de mercados amplos e diversificados, assim conclui Kotler e Keller (2012), que enxergam como alternativa para as organizações identificarem seu mercado consumidor e segmentá-los, levando em consideração que para isso é necessário de fato uma análise ampla de comportamentos que gere conhecimentos capazes que apoiar a segmentação de forma que facilite a empresa a atuar nos segmentos definidos.

2.3.1 Mercado Consumidor

Segundo Kotler e Keller (2012), uma empresa deve estar focada no comportamento do seu consumidor, mesmo que isso não seja fácil, pois é o comportamento que pode levar o consumidor a comprar, e após a compra a empresa poderá se tornar mais próxima ao cliente caso haja satisfação de seu consumidor.

O público alvo da entidade Apucarana Rugby, divide-se atualmente em dois agrupamentos. Sendo o primeiro o agrupamento que está em atividade, onde seus entrantes são indivíduos do sexo masculino que possuem faixa etária de 18 à 39 anos, sem restrições em relação a características e qualidades individuais. Já o segundo agrupamento está em formação e é o time masculino juvenil, este tem por foco indivíduos do sexo masculino e de faixa etária entre 15 à 17 anos, sem restrições de características e qualidades individuais.

2.3.2 Mercado Concorrente

Para os autores Kotler e Keller (2015) a concorrência é caracterizada por todos os possíveis rivais, seja em produtos semelhantes ou substitutos potenciais que estejam presentes em seu mercado. Podemos entender que além de considerar essa concorrência a curto prazo é importante levar sempre em conta no longo prazo onde os produtos substitutos podem prosperar.

2.3.3 Mercado Fornecedor

O mercado fornecedor, também conhecido como mercado organizacional é conceituado por Kotler e Keller (2015) como toda organização que fabrique produtos ou preste serviços que são utilizados no processo de produção de outros produtos ou serviços.

A equipe atualmente através da Lei N° 28/2013, declarada em 23 de maio de 2013, pela Câmara Municipal de Apucarana, é reconhecida como Utilidade Pública Municipal. Através desta lei a entidade recebe benefícios que possibilitam a

mesma o exercício de suas atividades, como a disponibilização de um campo para a prática do esporte, além de uma área para armazenar os equipamentos, transportes para locais de jogos e quitação das parcelas para a federação estadual qual a entidade é vinculada.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégia existe com o intuito de localizar a situação da empresa e que embasa através das informações levantadas a proposta de objetivos e metas em relação ao mercado.

Seleme e Paula (2013) consideram como importante, que seja realizada uma análise da estrutura da empresa em relação a necessidades do consumidor, assim como a análise da estrutura da empresa em relação ao equilíbrio da procura e oferta e também estratégias de conquista de mercado.

A análise estratégica realizada conta com as matrizes BCG, SWOT e ANSOFF, aplicadas no contexto da entidade Apucarana Rugby.

3.1 Matriz BCG

A matriz BCG (Boston Consulting Group) que leva o nome do escritório de consultoria onde foi idealizada, auxilia na avaliação das vantagens competitivas dos ambientes inseridos dentro das organizações, para Hooley, Piercy e Nicolaud (2011) o quadro da matriz BCG identifica o número de maneiras que uma empresa pode obter vantagem em um mercado e seus tamanhos e que os quadrantes identificam as relações tamanho e retorno, e suas diferenças.

Quadro 1- Matriz BCG da entidade Apucarana Rugby Clube

BCG	PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO		
CRESCIMENTO DE MERCADO	Estrela:	Interrogação: APUCARANA RUGBY	ALTO
	Vaca leiteira:	Abacaxi:	BAIXO
	ALTO	BAIXO	

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

O quadrante representado pelo “Abacaxi”, aponta pouca vantagem potencial de crescimento de mercado e pouca participação do mesmo. Representado por um símbolo de “Interrogação”, o quadrante qualifica que o produto ou serviço com a característica de possuir baixa participação de mercado, mas com potencial alto de crescimento.

Diferente dos dois anteriores, os quadrantes “Vaca leiteira” e o “Estrela” classificam os produtos ou serviços que podem trazer maiores benefícios a entidade. O quadro “Vaca leiteira” indica pouco potencial de crescimento de mercado, e o “Estrela” aponta que a participação de mercado e potencial de crescimento do seu mercado são altas.

Desta forma, levando em consideração que a situação atual da entidade Apucarana Rugby atletas aptos para a disputa de partidas, além da análise de seu segmento na região de Apucarana que nos aponta a quantidade de possíveis adeptos que pode agregar, a entidade entra na categoria “Interrogação”.

3.2 Matriz SWOT

Kotler e Armstrong (2015) conceituam que análise SWOT avalia de forma geral os pontos fortes, fracos, sendo estas competências ou deficiências que dizem

a respeito das competências internas da empresa, além das oportunidades e ameaças, essas de competência externa da uma empresa analisada.

A análise da organização através da matriz SWOT possui o intuito de identificar e representar as características internas e externas da organização em relação ao mercado que está inserida, pois contribui de forma positiva com a organização, e possibilita a entidade o reconhecimento de suas oportunidades, forças, ameaças e fraquezas.

A matriz SWOT apresentou as características internas e externas da entidade Apucarana Rugby Clube onde destacou como fator positivo interno o engajamento dos membros em relação as atividades em que estão envolvidos, e para fator negativo interno destacou-se a baixa quantidade de membros envolvidos e pouca experiencia da entidade no segmento. Em relação ao fator externo positivo, apresenta-se como oportunidade a característica de ser um mercado de nicho, possuir pouca concorrência e parceria com a prefeitura local, e como ameaça externa apresenta-se a fama do Rugby como ser um esporte, outros clubes esportivos com diversas modalidades e alta evasão de membros.

Quadro 2- Matriz SWOT da entidade Apucarana Rugby Clube

SWOT	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
INTERNO	Forças: Engajamento de seus membros	Fraquezas: Poucos membros Pouca experiência no segmento
EXTERNO	Oportunidades: Mercado de Nicho Pouca concorrência Parceria com prefeitura local	Ameaças: Outros clubes esportivos Evasão de membros Fama de esporte violento

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

3.3 Matriz ANSOFF

A matriz estratégica ANSOFF ou matriz das estratégias de conhecimento intensivo também é conhecida como matriz, de expansão produto/mercado, criada por Igor H. Ansoff em 1957, foi criada com o intuito de analisar oportunidades de crescimento de uma empresa e seus produtos.

Ansoff vê sua matriz como uma forma de avaliar oportunidades de produtos de penetrarem em mercados e terem um crescimento orgânico nos mesmos.

Na matriz existem quatro quadrantes, sendo eles: Mercados existentes para produtos existentes; Mercados existentes para produtos novos; Mercados novos para produtos existentes; e Mercados novos para produtos novos.

Quadrante formado por mercados existentes para produtos existentes é onde se faz necessária a utilização da técnica de “Penetração de Mercado”, que consiste em ações voltadas à infiltração da entidade e seus produtos ou serviços neste mercado que já está desenvolvido.

Já no quadrante onde situam-se mercados novos para produtos existentes, o foco é em compreender os fatores e diversidades que podem se encontrar neste mercado, olhando para o mercado de perspectivas com o intuito de compreendê-lo.

O quadrante mercados existentes para produtos novos a entidade deve atuar no desenvolvimento de produtos ou serviços para com o intuito de iniciar o desenvolvimento deste mercado

No último quadrante relacionam-se produtos novos a mercados novos, o fator principal é diversificação, sendo assim a entidade em questão deve além de compreender este novo mercado e os seus recursos para oferecer produtos ou serviços, o contexto social a qual este mercado escolhido.

Quadro 3 - Matriz ANSOFF da entidade Apucarana Rugby Clube

ANSOFF		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES		
	NOVOS	APUCARANA RUGBY	

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Ao analisar os quadrantes oferecidos pela matriz Ansof e as condições mercadológicas qual a entidade está inserida, classifica-se a entidade Apucarana Rugby em um mercado novo e um produto/serviço existente.

4 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Ao analisar os relatórios apresentados pela análise de mercado realizada para a entidade Apucarana Rugby Clube, podemos identificar duas oportunidades, que seriam poucos concorrentes a âmbito estadual e que o mercado é um mercado de nicho.

O Rugby é um esporte que vem crescendo no país com a partir de sua volta como esporte olímpico no ano de 2016 na modalidade Rugby Sevens, sendo assim é um mercado que tem muito potencial para ser explorado, pensando nisso e tendo em vista que na cidade de Apucarana só existe um clube de Rugby que atua nesta modalidade, o que torna um diferencial no mercado tanto para ganhar novos adeptos a acompanhar o clube como torcedores como para receber e encontrar novos atletas praticantes do esporte.

5 ORGANIZAÇÃO

As organizações estão presentes na vida de todos, desde a empresa onde você trabalha, o serviço público que utiliza até o serviço de energia elétrica, assim considera Maximiano (1995).

Maximiano (1995) considera que organizações são constituídas por combinação de esforços individuais com o objetivo final de realizar propósitos coletivos. Pontua que organizações não são somente formadas por pessoas, mas também por máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos.

5.1 Histórico Da Organização

Fundado em 22 de dezembro de 2010 na cidade de Apucarana-PR localizado ao lado do complexo esportivo Lagõao na rua Antônio Ostrenski, o Apucarana Rugby Clube é o primeiro clube de rugby da história da cidade.

O clube também é chamado carinhosamente por North Dragons (Dragões do Norte), nome que teve origem após uma brincadeira entre os fundadores e vem desde o início participando das competições que acontecem no estado, como o “JAPS” (Jogos abertos do paraná) e a Copa Paraná, organizada pela federação paranaense de rugby.

O Clube conta com o apoio da Prefeitura desde 2015, onde recebe o custeio de viagens, campo para jogos e desde o ano de 2017 conta um vestiário e uma sala de armazenagem, também cedidos pela prefeitura através da parceria.

A última competição disputada até o presente momento foi a 60ª edição dos Jogos Abertos do Paraná (JAP's), fase final A que aconteceu na cidade de Apucarana no ano de 2017.

5.2 Estrutura Organizacional

Na entidade Apucarana Rugby Clube foram realizadas as representações da hierarquia apresentada.

Segundo Rebouças (2006), organograma é a representação gráfica de aspectos organizacionais relevantes para sua estrutura, nele evidenciam as relativas posições da unidade organizacional e suas ligações.

Figura 1 - Organograma da entidade Apucarana Rugby Clube



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

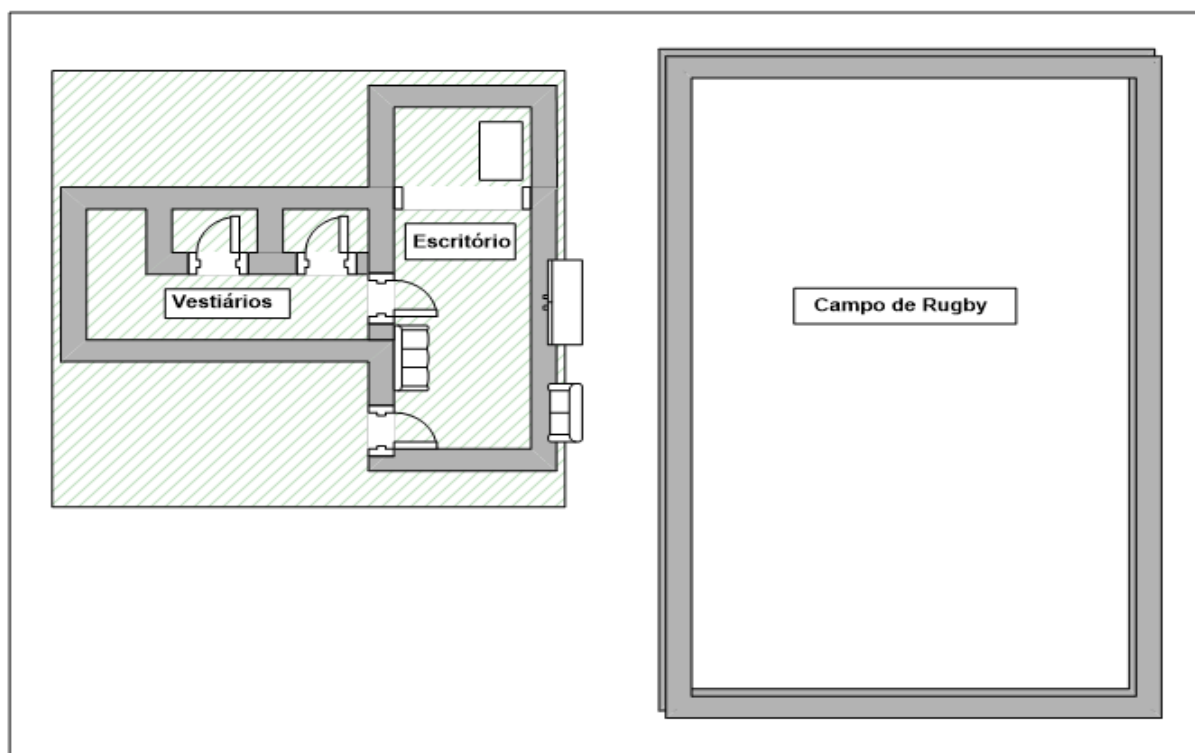
5.3 Unidades Organizacionais

Conforme apresentado da figura 1 referente ao organograma na entidade Apucarana Rugby Clube a estrutura organizacional é composta quatro áreas funcionais sendo dirigida pelo presidente onde coordenada toda a entidade, sendo apoiado pelo vice-Presidente nas mesmas funções, já o nível da tesouraria ocupa o papel de desenvolver as atividades relativas ao financeiro da entidade e no nível operacional se encaixam os jogadores da entidade.

5.4 Layout (Estrutura Física)

Segundo Ballou (1995) layout é a disponibilidade das seções, equipamentos e materiais em ambiente físico da empresa, de modo que possibilite o melhor aproveitamento do espaço em relação ao fluxo de trabalho da organização, facilitando o fluxo de pessoas e o fluxo operacional.

Figura 2 - Layout entidade Apucarana Rugby Clube



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

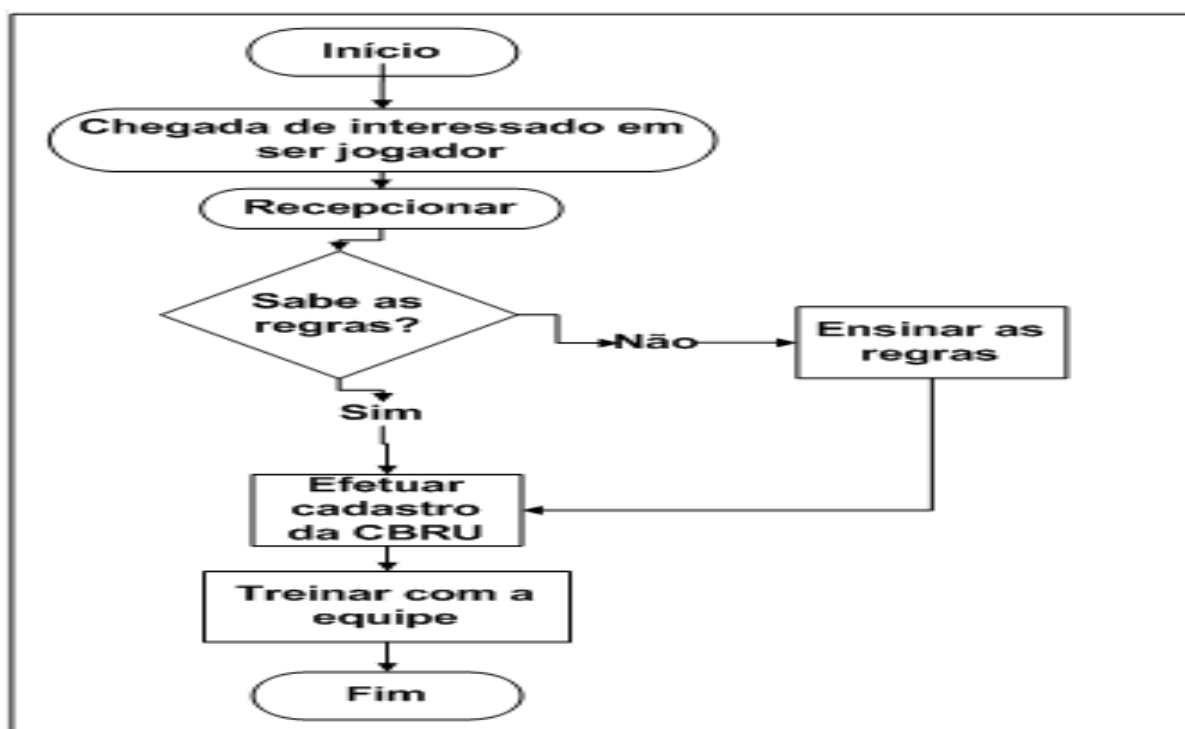
5.5 PROCESSOS OPERACIONAIS

Segundo Rebouças (2006) a representação gráfica dos processos operacionais de uma unidade organizacional que permita uma visão do fluxo de trabalho é denominada como fluxograma. Os fluxogramas padronizam os procedimentos da organização de forma analítica.

5.1 Fluxograma Horizontal

O fluxograma horizontal ou fluxograma de coluna, para Rebouças (2006) tem um papel importante no levantamento e descrição de novas rotinas e processos, são claros, versáteis e representam o fluxo de informações de dentro e fora da organização. São representados em colunas de símbolos, onde cada símbolo pode possuir um significado e descrição da ação a ser realizada de acordo com os critérios apresentados.

Figura 3 - Fluxograma descritivo horizontal Apucarana Rugby



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

O fluxograma descritivo horizontal apresentado na Figura 3, mostra o processo de chegada de um possível jogador ao clube, até a sua entrada no treinamento com a equipe. Neste processo simples, o interessado passa pela recepção por um dos atletas responsáveis pelo clube, na conversa o interessado informa o seu interesse e lhe são informados os requisitos básicos para praticar, como disponibilidade de horário para os treinos e a vontade de treinar. Após a recepção o interessado é questionado sobre saber as regras do esporte ou não, caso não saiba irá aprender as regras e ser cadastrado na CBRU (Confederação Brasileira de Rugby) e após essa etapa ir para o treino com a equipe, caso a

resposta seja sim, em relação as regras, ele segue para cadastro e após isso ingressa nos treinamentos.

5.2 Fluxograma Vertical

Para Rebouças (2006) o fluxograma vertical, também denominado de folha de análise tem representação simples em colunas verticais onde a primeira é onde com são colocadas as ordens dos processos, na segunda coluna os símbolos, na terceira o setor responsável e na quarta a descrição dos passos, além de ter a legenda dos símbolos e algumas informações que descrevem o setor para qual o fluxograma será aplicado.

No fluxograma apresentado pela Figura 4, está representado todo o processo de inscrição em competições que o clube participa.

Figura 4 - Fluxograma vertical processo de inscrição em competição

Fluxograma Vertical							
Símbolos	●	Análise ou operação		Totais	3	Rotina: Atual <input checked="" type="checkbox"/> Tipo de Rotina Proposta <input type="checkbox"/> Inscrição competição Setor: _____ Presidência	
	→	Transporte			0		
	■	Execução ou Inspeção			4		
	▲	Arquivo provisório			0		
	▼	Arquivo definitivo			0		
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos passos
1	●	→	□	△	▽		Contato com a Federação Paranaense
2	●	→	□	△	▽		Valor das inscrições
3	○	→	■	△	▽		Realizar Inscrição
4	○	→	■	△	▽		Contato com a Prefeitura de Apucarana
5	○	→	■	△	▽		Solicitação de transporte para local no dia do campeonato
6	○	→	■	△	▽		Informar jogadores
7	●	→	□	△	▽		Inscrição Concluída

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Sendo presentes nesta etapa primeiramente o contato com a federação, cotação de preço de cada competição, realização da inscrição, na segunda parte realizamos a troca de informação com a prefeitura da cidade, qual é apoiadora do

clube e então é marcado o horário qual a equipe utilizará o ônibus para ser levado aos eventos do campeonato, o próximo passo então é informar os jogadores

6 OBSERVAÇÃO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Nos dias 10 e 18 de novembro de 2018, realizou-se o diagnóstico empresarial na entidade Apucarana Rugby, através deste diagnóstico que avalia a entidade através das áreas: Gestão; Inovação; Marketing; Marketing Digital; Meio ambiente; Produção; e Qualidade, e apresenta os resultados através de uma escala de 0 a 110 pontos para cada quadrante, levando sempre em consideração que 110 é considerado 100% de conformidade com o diagnóstico para cada uma das áreas.

Sendo assim, podemos ver através do quadro uma análise geral das avaliações aplicadas através da Tabela 1.

Quadro 4 - Resultado geral de avaliação organizacional Apucarana Rugby

	Avaliação	%
Gestão	41	37,3%
Inovação	22	20,0%
Marketing	24	21,8%
Marketing Digital	24	21,8%
Meio Ambiente	00	00,0%
Produção	38	34,5%
Qualidade	18	16,4%

Fonte: Autor do trabalho, 2018.

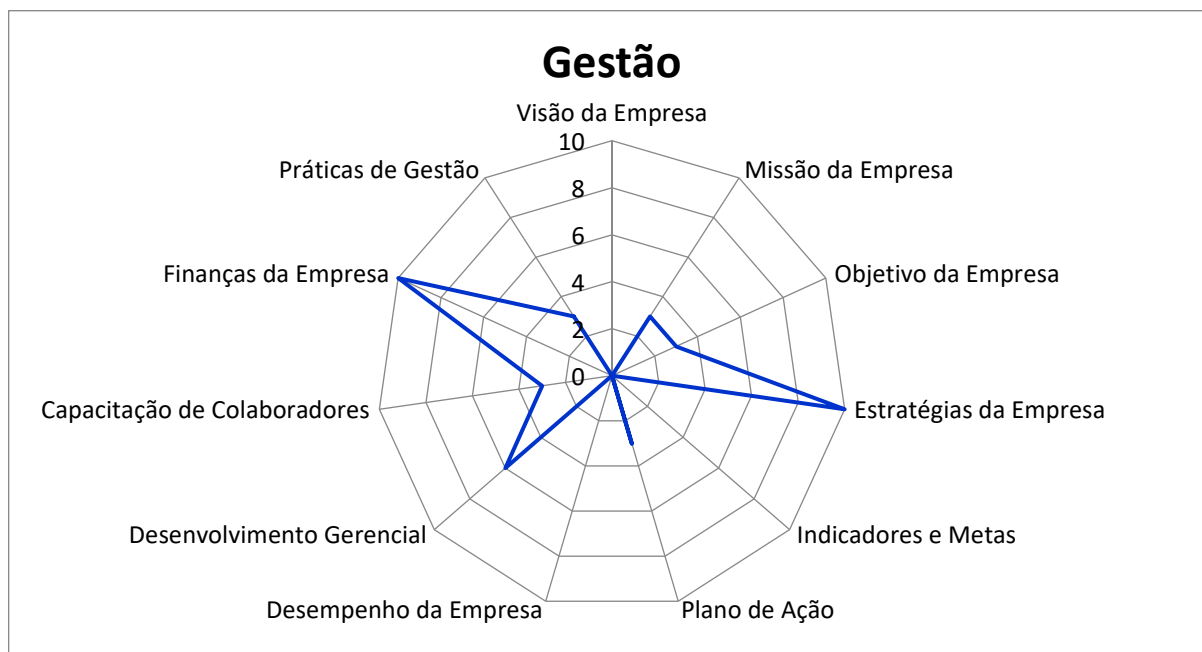
7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS (PRÁTICA X TEORIA)

7.1 Gestão

Podemos verificar a partir da Figura 5, a avaliação realizada indica que a área gestão é a que foi desenvolvida desta entidade. A entidade tem focado nas finanças e estratégias da empresa, mas por outro lado, tem deixado de desenvolver

as demais áreas que compõem uma gestão e isso é algo que deve ser trabalhado, pois são bases e devem estar presentes qualquer entidade.

Figura 5 - Diagnóstico de Gestão



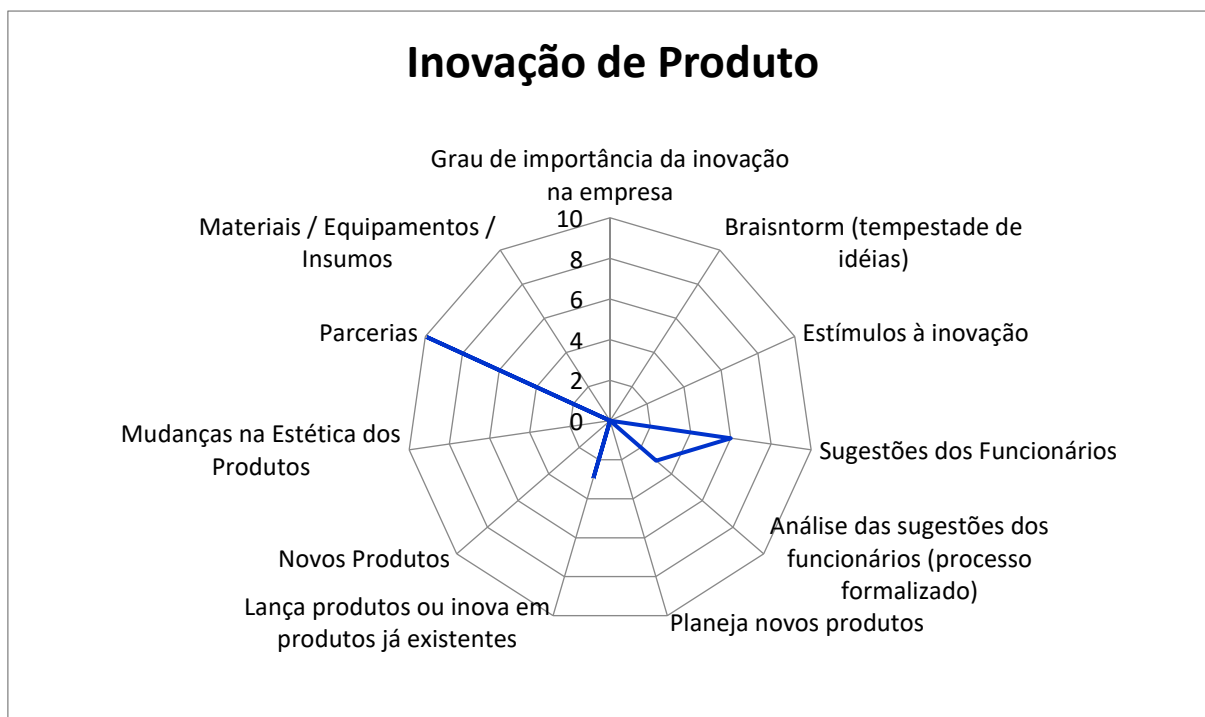
Fonte: Autor do trabalho, 2019.

7.2 Inovação De Produto

Como foi representado através da Figura 6, a área inovação é a quarta área mais desenvolvida na entidade Apucarana Rugby, ficando na frente das áreas qualidade e meio ambiente.

Podemos verificar que o foco no momento é a busca por parcerias, a entidade entende que é necessário contribuir socialmente para prosperar, além de estar sempre buscando a sugestão de seus colaboradores, mas deixa de lado as outras áreas da inovação de produto, isso se justifica por ser ainda uma entidade que está em desenvolvimento.

Figura 6 - Diagnóstico de Inovação de Produto



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

7.3 Marketing

A área marketing é a terceira mais desenvolvida na entidade Apucarana Rugby, podemos observar através da Figura 7 que a empresa já conhece relativamente bem o perfil dos clientes, tem boa relação com seus fornecedores e vem trabalhando estratégias de produto como preço, ciclo de vida, marca e meios de divulgação, podemos destacar que é necessário que a entidade comece focar seus esforços em planejamentos de marketing e a comunicação com seus clientes.

Figura 7 - Diagnóstico de Marketing

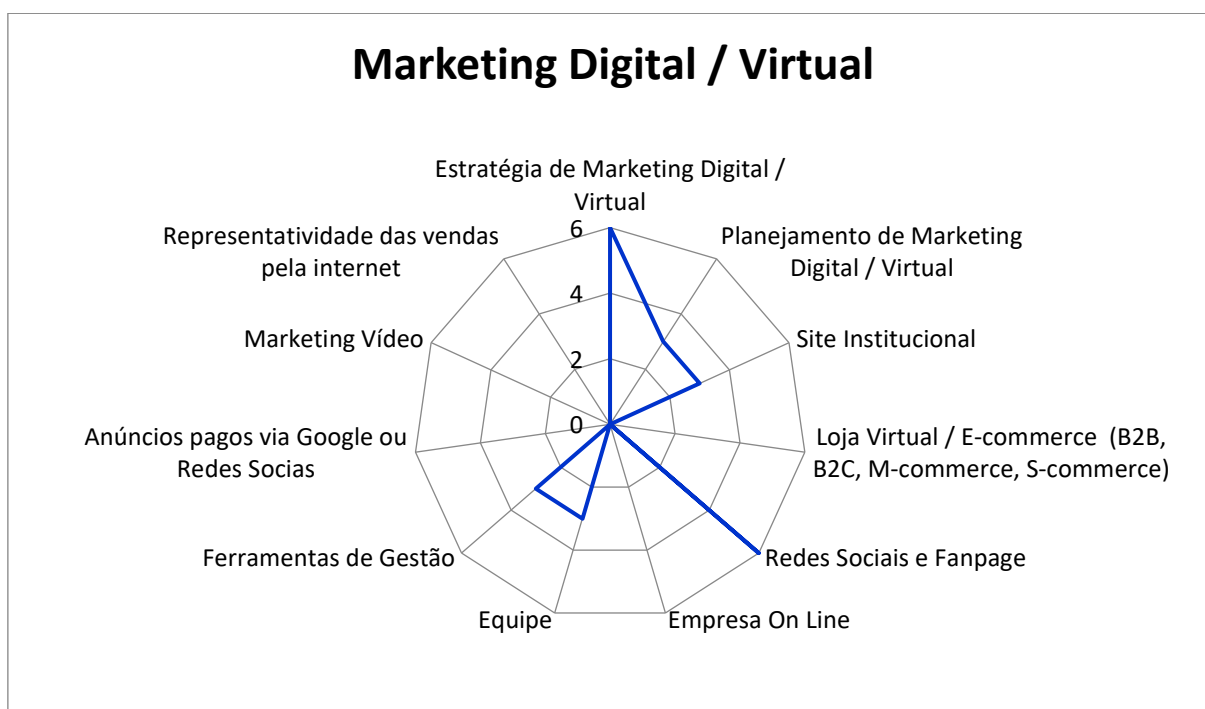


Fonte: Autor do trabalho, 2019.

7.4 MARKETING DIGITAL / VIRTUAL

O marketing digital tem sido bastante utilizado como recurso pela entidade, e segundo a avaliação está entre as áreas mais desenvolvidas da entidade. Podemos ver na Figura 8 que entidade utiliza as redes sociais como o Instagram e Facebook, como ferramenta para executar seu planejamento de marketing digital.

Figura 8 - Diagnóstico de Marketing Digital



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

7.5 Meio Ambiente

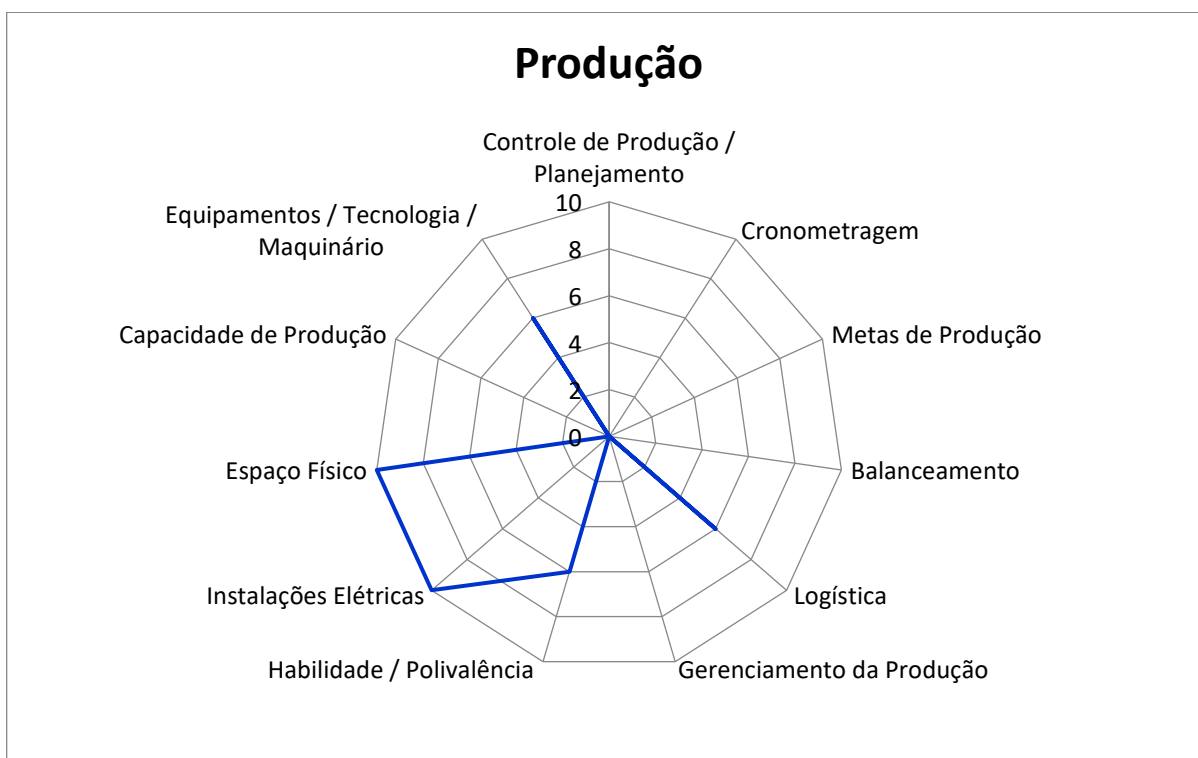
Apesar de se preocupar com o meio ambiente, a área meio ambiente não é desenvolvida na entidade, porém a empresa se preocupa com os resíduos que são gerados através da utilização de suas instalações. Os resíduos são resíduos são comuns, como folhas de papéis e sacos plásticos, sendo assim o descarte é realizado no lixo comum e não tem um controle de destinação.

Desta forma, conclui-se este diagnóstico não se aplica a realidade da entidade.

7.6 Produção

A produção é a segunda área mais desenvolvida na entidade, ficando somente atrás de gestão na avaliação realizada. A entidade tem priorizado sua atenção ao seu espaço físico, instalações, logística e equipamentos, pois é através desses recursos que suas atividades são desenvolvidas. Mas não tem utilizado o recurso de metas de produção, gerenciamento, planejamento e controle.

Figura 9 - Diagnóstico de Produção

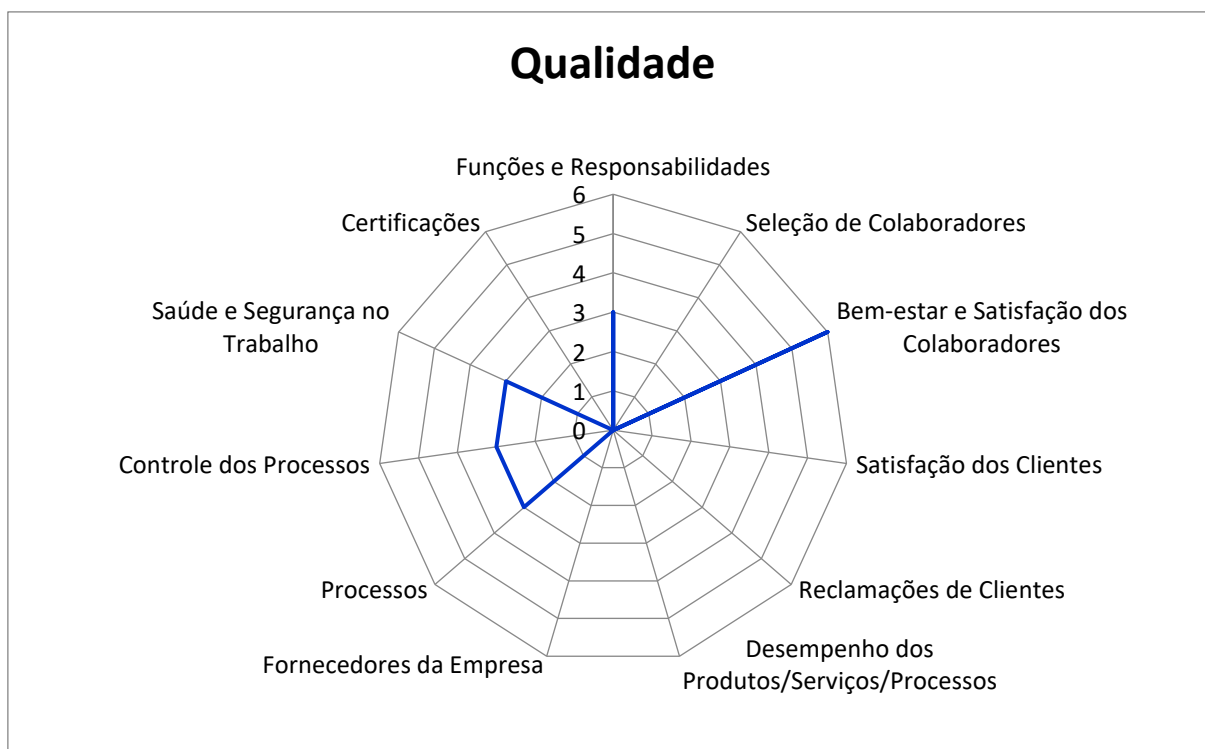


Fonte: Autor do trabalho, 2019.

7.7 Qualidade

Podemos ver na Figura 10 que a entidade tem focado principalmente em desenvolver sua área que atua desempenhando o processo de bem-estar e satisfação de seus colaboradores, e através desta colaboração vem colhendo frutos durante seus anos de existência, o foco no controle de processos, e funções e responsabilidades também vem sendo desenvolvidos.

Figura 10 - Diagnóstico de Qualidade



Fonte: Autor do trabalho, 2019.

8 PLANO DE AÇÃO

Ao analisar as áreas funcionais da entidade Apucarana Rugby Clube, foi desenvolvido um plano de ação para cada área com o objetivo de estabelecer um direcionamento e política que contribuam para a entidade obter uma melhora em seu desempenho.

O plano de ação foi elaborado através da resposta das seguintes perguntas:

O que fazer; Como fazer; Até quando fazer; Quem fará; Onde fazer ; Quanto que vai custar.

8.1 Gestão

Quadro 5 - Plano de ação: Gestão

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
Visão da Empresa	A visão não está definida.	Capacitação Gerencial	Cursos Online/Presenciais/Livros	2º Semestre/2019	Presidente/Diretoria	Através de um computador/ Livro	A partir de R\$0,00.
Plano de Ação	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.	Capacitação Gerencial	Cursos Online/Presenciais/Livros	2º Semestre/2019	Presidente/Diretoria	Através de um computador/ Livro	A partir de R\$0,00.

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

8.2 Inovação De Produto

Quadro 6 - Plano de ação: Inovação de Produto

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
Sugestões dos Funcionários	Há uma coleta formal de sugestões, mas sem os procedimentos bem definidos.	Quantificar sugestões	Usando uma caixa de papelão para que cada um deixe suas sugestões	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Na sede da entidade	A partir de R\$0,00.
Análise das sugestões dos funcionários (processo formalizado)	Há uma análise a cada 3 meses mas não tem processo formalizado definido.	Quantificar sugestões	Agrupar ideias sugeridas por data através de qualquer editor de texto via computador	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Na sede da entidade	Custo zero

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

8.3 Marketing

Quadro 7- Plano de ação: Marketing

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
(banner, folders, outdoor, mídia interna, eventos, rádio, televisão, parceiros, patrocínios ou outros)	Utiliza poucos meios (até 4) de divulgação e de forma esporádica, até 4 vezes ao ano.	Buscar parcerias com instituições para divulgação	Após verificar quantas instituições serão visitadas, será determinado o número de panfletos a elaborar/comprar	2º Semestre/2019	Responsável pela área	Através de um panfleto informativo	Realizar orçamento
(análise dos concorrentes, análise do mercado, análise do custo)	Possui estratégia estruturada, mas informal.	Definir foco as categorias de times que a entidade possui	Reunião com diretoria e participantes dos times	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Na sede da entidade	Custo zero

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

8.4 Marketing Digital / Virtual

Quadro 8- Plano de ação: Marketing Digital/Virtual

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
Ferramentas de Gestão	Conhece as ferramentas de gestão, mas não as utiliza.	Capacitação	Cursos Online/Presenciais/Livros	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Através de um computador/ Livro	A partir de R\$0,00.
Redes Sociais e Fanpage	Está inserido nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Twitter) mas não tem colaborador responsável para a função e a atualização é realizada mensalmente.	Designar função de divulgador	O responsável pelas redes sociais do time irá criar e posta conteúdos semanalmente	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Através de um computador ou celular	A partir de R\$0,00.

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

8.5 Meio Ambiente

Não se aplica a este setor.

8.6 Produção

Quadro 9 - Plano de ação: Produção

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
Metas de Produção	Não possui metas.	Criar metas	Cursos Online/Presenciais/Livros	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Na sede da entidade	A partir de R\$0,00.
Habilidade / Polivalência	Alguns funcionários operam várias máquinas e são incentivados a esta prática.	Passar conhecimentos sobre o papel de cada jogador no time	Reunião com participantes dos times	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Na sede da entidade	A partir de R\$0,00.

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

8.7 Qualidade

Quadro 10- Plano de ação: Qualidade

Tópico	Situação	O que fazer? Ações	Como fazer? Atividades	Até quando fazer?	Quem fará?	Onde fazer?	Quanto que vai custar?
Funções e Responsabilidades	Estão definidas informalmente.	Definir funções e responsabilidades	Reunião com diretoria e participantes dos times	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Na sede da entidade	Custo zero
Satisfação dos Clientes	A satisfação dos clientes não é avaliada.	Capacitação	Cursos Online/Presenciais/Livros	2º Semestre/2019	Responsáveis pela área	Através de um computador/ Livro	A partir de R\$0,00.

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

9 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Quadro 11- Cronograma das ações

Área	O que fazer? Ações	Até quando fazer?
GESTÃO	Capacitação Gerencial	2º Semestre/2019
GESTÃO	Capacitação Gerencial	2º Semestre/2019
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Quantificar sugestões	2º Semestre/2019
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Quantificar sugestões	2º Semestre/2019
MARKETING	Buscar parcerias com instituições para divulgação	2º Semestre/2019
MARKETING	Definir foco as categorias de times que a entidade possui	2º Semestre/2019
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Capacitação	2º Semestre/2019
MARKETING DIGITAL / VIRTUAL	Designar função de divulgador	2º Semestre/2019
PRODUÇÃO	Criar metas	2º Semestre/2019
PRODUÇÃO	Passar conhecimentos sobre o papel de cada jogador no time	2º Semestre/2019
QUALIDADE	Definir funções e responsabilidades	2º Semestre/2019
QUALIDADE	Capacitação	2º Semestre/2019

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

10 VIABILIDADE FINANCEIRA OPERACIONAL

10.1 Investimentos

Bertoglio e Brasaga (2008) conceituam investimentos como a transformação de recursos econômicos visando o aumento dos mesmos e classifica a aplicação de recursos em investimentos em dois tipos, sendo os recursos internos como capital próprio como por exemplo lucros obtidos, ou capital de terceiros como o empréstimo de capital junto à instituições que dispõe desse recurso.

10.2 Custos

Os custos de uma organização estão diretamente ligados com suas atividades, podem ser relacionados tanto para a geração de um produto quanto para a prestação de serviços.

Para Dantas (2015) custo é o valor justo de qualquer recurso aplicado na obtenção de um ativo na data sua aquisição, prestação de serviço ou fabricação.

De acordo com Gitman (1999), os custos de uma uma organização podem ser definidos como a taxa de retorno que uma empresa projeta obter quando realiza uma atividade, seja ela uma prestação de serviço ou um processo produtivo.

10.3 Demonstração Do Resultado E Exercício

Segundo Dantas (2016) as demonstrações do resultado do exercício informam a origem do lucro ou prejuízo da empresa em um determinado período e também deve conter o total dos impostos sobre o lucro líquido devidos ao governo.

Segue no quadro a baixo a demonstração do resultado e exercício da entidade Apucarana Rugby referente ao período do ano de 2018.

**Quadro 12 - Demonstração do Resultado do Exercício da entidade Apucarana
Rugby Clube no ano de 2018**

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - APUCARANA RUGBY	2018
RECEITAS	
Receitas Obtidas de terceiros	R\$ 13.600,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	
Administrativas	R\$ 0,00
Pessoal	R\$ 0,00
Tributárias	R\$ 0,00
Depreciação/Amortização	R\$ 0,00
Despesas com Manutenção do Campo	R\$ 4.800,00
Despesa com Federação	R\$ 4.000,00
Despesas Aluguel Sala	R\$ 4.800,00
(-) Serviços Voluntários Obtidos	R\$ 0,00
RESULTADO FINANCEIRO	R\$ 0,00
SUPERÁVIT/DÉFICIT DO PERÍODO	R\$ 0,00

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Pode-se observar que durante esse período a única fonte de receitas da entidade é através de recursos obtidos de terceiros, qual se dá exclusivamente através de uma parceria da entidade com a prefeitura da cidade.

10.4 Balanço Patrimonial

Dantas (2016) entende que balanço patrimonial deve relatar os bens, direitos e obrigações com terceiros todos de curto e de longo prazo, os recursos investidos pelos proprietários/acionistas/quotistas, as reservas e lucros.

Quadro 13 - Balanço Patrimonial Apucarana Rugby 2018

BALANÇO PATRIMONIAL - APUCARANA RUGBY – 2018			
ATIVO		PASSIVO	
Circulante	R\$ 13.600,00	Circulante	R\$ 13.600,00
Caixa	R\$ 0,00	Fornecedores de Bens e Serviços	R\$ 13.600,00
Recursos Pagamento Federação	R\$ 4.000,00	Não Circulante	R\$ -
Recursos Aluguel Campo/Manutenções	R\$ 4.800,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Recursos Aluguel Sala/Vestiários	R\$ 4.800,00	Patrimônio Social	R\$ 11.059,90
Não Circulante	R\$ 11.059,90		
Equipamentos de Treino	R\$ 11.059,90		
TOTAL DO ATIVO	R\$ 24.659,90	TOTAL DO PASSIVO	R\$ 24.659,90

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

No balanço patrimonial da organização Apucarana Rugby Clube referente ao período de 2018 pode-se identificar que o clube atualmente possui um caixa zerado, pois não realizou atividades com o intuito de gerar caixa, sendo assim as únicas entradas são referentes à recursos de terceiros que mantém o clube operante, estes são subsídios para pagamento da federação, aluguel e campo e aluguel de sala/vestiários.

10.5 Fluxo De Caixa

Athar (1999) é uma demonstração da contabilidade que relata os fluxos estritamente financeiros de uma forma que seja fácil o entendimento, sendo assim através dele será possível avaliar a capacidade da empresa na geração de caixa futuro e também suas obrigações.

O fluxo de caixa da entidade Apucarana Rugby apresentado abaixo demonstra que no período de 2018 além dos recursos obtidos através da parceria com a prefeitura da cidade a entidade também recebeu doações voluntárias de membros.

Quadro 14 - Fluxo de Caixa da entidade Apucarana Rugby Clube no Primeiro Semestre de 2018

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA - APUCARANA RUGBY – 1º SEMESTRE DE 2018						
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
ENTRADAS						
Previsão de recebimento vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Contas a receber-vendas realizadas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Subsídio municipal	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
SAÍDAS						
Anuidade da Federação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Aluguéis	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Energia elétrica	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Serviços contabilidade	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Aluguel do Campo c/ Manutenções	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Outros pagamentos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
2 SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS						
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Quadro 15 - Fluxo de Caixa da entidade Apucarana Rugby Clube no Segundo Semestre de 2018

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA - APUCARANA RUGBY – 2º SEMESTRE DE 2018						
Mês	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ENTRADAS						
Previsão de recebimento vendas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Contas a receber-vendas realizadas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Subsídio municipal	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
SAÍDAS						
Anuidade da Federação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Aluguéis	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Energia elétrica	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Serviços contabilidade	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Aluguel do Campo c/ Manutenções	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Outros pagamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
2 SALDO ANTERIOR	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS						
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

O fluxo de caixa da entidade é formado por 2 atividades específicas de entrada durante todo o período de 2018, sendo a primeira com subsídios mensais cedidos pelo município no valor de R\$800,00 com o enfoque em custear aluguel e manutenções do campo. Já a segunda atividade de entrada de fluxo é referente ao subsídio também do município com o intuito de quitar a anuidade da federação, esta entrada foi realizada no primeiro semestre de 2018.

10.6 Indicadores Financeiros

De acordo com Gitman (1999), a construção e análise de indicadores financeiros a partir de dados da demonstração do resultado de exercício e balanço patrimonial são importantes, pois assim é possível mensurar todos os aspectos da situação financeira da organização. Ainda para Gitman (1999) os índices financeiros podem ser divididos em cinco grupos: liquidez, atividades, endividamento, rentabilidade e valor de mercado.

Segundo Megliorini e Vallim (2009) os índices financeiros são utilizados para avaliar a situação econômica ou financeira de uma organização, essas avaliações devem ser comparadas com os índices do setor. Megliorini e Vallim (2009) declaram que os índices são obtidos através da relação das demonstrações contábeis da organização e são comumente categorizados em: liquidez, atividades, endividamento e lucratividade.

10.6.1 Índices de Liquidez

Conforme Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015) os índices de liquidez relacionam grupos do balanço patrimonial da organização e avaliam a capacidade de pagamento das dívidas.

10.6.1.1 Liquidez corrente

Segundo Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015), o índice de liquidez corrente relaciona apenas ativos e passivos de curto prazo, pois ao excluir os

passivos de longo prazo é possível uma melhor avaliação do pagamento corrente das dívidas.

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Índice de Liquidez Corrente empresa Apucarana Rugby Clube – 2018

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{13.600,00}{13.600,00} = 1$$

A empresa Apucarana Rugby Clube no período de 2018, obteve um índice de liquidez corrente de 1, este resultado indica que a empresa possui R\$1,00 em ativos conversíveis em valor monetário para cada R\$1,00 de dívida, os seja os investimentos do ativo circulante são suficientes para cobrir seus passivos circulantes.

10.6.1.2 Liquidez seca

De acordo com Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015), o Ativo Circulante pode possuir elevada concentração em estoques e o Passivo Circulante em empréstimos, desta forma o valor obtido pelo índice pode parecer confortável e para evitar essa situação há o indicador de liquidez seca, onde se exclui os estoques.

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Índice de Liquidez Seca empresa Apucarana Rugby Clube – 2018

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{13.600,00 - 0}{13.600,00} = 1$$

No ano de 2018 a empresa Apucarana Rugby Clube obteve um índice de liquidez corrente de 1, este resultado indica que a empresa possui R\$1,00 em ativos conversíveis em valor monetário para cada R\$1,00 de dívida, os seja os investimentos do ativo circulante mesmo com a exclusão dos estoques suficientes para cobrir seus passivos circulantes.

10.6.1.3 Liquidez geral

Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015) afirma que o índice de liquidez geral é obtido através da relação do total de ativos circulantes e não circulantes, e o total dos passivos circulantes e não circulantes.

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{ativo realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{não circulante}}$$

Índice de Liquidez Geral empresa Apucarana Rugby Clube – 2018

$$\text{Liquidez geral} = \frac{13.600,00 - 0}{13.600,00 - 0} = 1$$

O índice apresentado pelo cálculo para a liquidez geral da empresa Apucarana Rugby Clube no período de 2018 foi de R\$1,00, sendo assim, podemos identificar que a organização não tem capacidade suficiente de quitar seus compromissos financeiros, pois para cada R\$1,00 de dívida ela possui R\$1,00

10.6.2 Índices de Endividamento

Para Gitman (1999), o índice de endividamento indica a proporção de capital de terceiros usado para gerar lucros, em geral será o capital de terceiros usado pela empresa que ampliará o risco e o retorno dela esperados.

10.6.2.1 Índice de endividamento

Gitman (1999) declara que o índice de endividamento geral indica a proporção dos ativos financiada pelos credores da empresa, sendo assim, o índice é gerado através da relação entre o passivo exigível total e o total dos ativos.

$$\text{Índice de endividamento geral:} \\ \frac{\text{Passivo Circulante + Passivo não circulante} \times 100}{\text{Ativo Circulante}}$$

Índice de Endividamento geral Apucarana Rugby Clube – 2018

$$\text{Índice de endividamento geral:} \\ \frac{13.600,00 \times 100}{13.600,00} = 100\%$$

A empresa Apucarana Rugby Clube no ano de 2018 apresentou um índice de endividamento geral com o percentual de 100%, ou seja, para suas atividades ela utiliza 100% de capital de terceiros, seu nível de endividamento é o mais alto possível.

10.6.2.2 Índice de cobertura de juros

Segundo Gitman (1999), o índice que mede a capacidade de efetuar os pagamentos de juros previstos em contratos é chamado de Índice de cobertura de juros, sendo ele calculado através da relação entre o Lucro antes de juros e imposto de renda e os Juros.

$$\text{Índice de cobertura de juros} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Despesas Financeiras}}$$

Índice de Endividamento geral Apucarana Rugby Clube – 2018

$$\text{Índice de cobertura de juros} = \frac{13.600,00}{0} = 0$$

Este índice não se aplica a empresa, pois a mesma não apresenta informações ou atividades onde possam ser identificadas despesas financeiras.

10.6.3 Índices de Atividade

Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015) declara que os índices de atividade surgem de relações entre itens patrimoniais e de resultado e abrangem o giro geralmente por período das contas operacionais, sendo elas contas a receber, estoques, contas a pagar, e também os prazos de renovação em dias durante o período.

10.6.3.1 Prazo médio de recebimento

Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015), o resultado da divisão entre a receita operacional líquida e o valor das contas a receber em termos médios é chamado de prazo médio de recebimento.

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Receita operacional líquida}}{\text{Contas a receber médias}}$$

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.6.3.2 Prazo médio de pagamento

Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015), o prazo médio de cobrança deriva da divisão entre as contas a pagar médias e as compras líquidas, multiplicada por 360.

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Contas a pagar médias} \times 360}{\text{Compras líquidas}}$$

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.6.3.3 Giro do estoque

Segundo Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015), a rotação dos estoques mensura a relação entre o custo das vendas e o estoque médio, apresentando assim o valor médio dos estoques durante o período.

$$\text{Giro do estoque} = \frac{\text{Custo das vendas}}{\text{Estoque médio}}$$

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.6.3.4 Giro do ativo

De acordo com Marques, Carneiro Junior e Kuhl (2015), o resultado da divisão entre as vendas líquidas efetuadas no período pelo ativo total médio é o giro do ativo, sendo quanto maior a rotação do ativo total melhor.

$$\text{Giro do ativo} = \frac{\text{Receita operacional líquida}}{\text{Ativo total médio}}$$

Ativo total médio

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.6.4 Índices de Rentabilidade

Gitman (1999) afirma que ser rentável é muito importante no mercado, sendo assim os índices de rentabilidade permitem avaliar lucros da organização em relação a certo nível de vendas, nível de ativos ou a proporção do capital investido.

10.6.4.1 Margem de lucro bruto

De acordo com Gitman (1999), a margem de lucro bruto apresenta a porcentagem de cada unidade monetária de vendas resta após o pagamento do custo dos produtos vendidos através do lucro bruto gerado pela receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos e sua relação com a receita de vendas.

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita de vendas}}$$

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.6.4.2 Margem de lucro operacional

Segundo Gitman (1999), a proporção de cada unidade monetária da receita de vendas que resta após a dedução de todas as despesas e custos, não incluindo juros, dividendos de ações preferenciais e impostos é chamada de margem

de lucro operacional, e é gerada através da relação entre o resultado operacional e a receita de vendas.

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Receita de vendas}}$$

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.6.4.3 Margem de lucro líquido

Gitman (1999) considera que a margem de lucro líquido é a proporção de cada unidade monetária de receita de vendas restante após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros, dividendos de ações preferenciais e impostos, sendo formado então pela relação entre o lucro disponível aos acionistas ordinários e a receita de vendas.

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro disponível aos acionistas ordinários}}{\text{Receita de vendas}}$$

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.6.4.4 Retorno sobre o ativo total

De acordo com Gitman (1999), o retorno do ativo total apresenta a eficácia da empresa em termos de geração de lucro com seus ativos disponíveis.

$$\text{Retorno sobre o ativo total} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$$

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.6.4.5 Retorno sobre o patrimônio líquido

Gitman (1999) declara que o retorno do capital próprio, também chamado de retorno sobre o patrimônio líquido mede o retorno obtido no investimento do capital do capital próprio da organização.

$$\text{Retorno do capital próprio} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Este índice não se aplica na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.7 Ponto De Equilíbrio

Megliorini e Vallim (2018) afirma que, ponto de equilíbrio de uma organização é representado por uma situação onde há ausência de lucros ou prejuízos.

Para representar o ponto de equilíbrio contábil é necessário encontrar a margem de contribuição unitária. De acordo com Horngren, Datar e Foster (2004), a margem de contribuição unitária é o resultado da relação entre o preço de venda e o custo variável por unidade.

$$\text{MCU} = \frac{\text{Preço de venda}}{\text{Custo variável por unidade}}$$

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004), para calcular o ponto de equilíbrio contábil (PEC), também chamado de método da margem e contribuição, é necessário realizar a divisão dos custos fixos em relação a margem de contribuição unitária.

$$\text{PEC} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

O indicador ponto de equilíbrio não pode ser aplicado na entidade Apucarana Rugby Clube no período de 2018 devido a não ter exercido atividade com fins venda ou prestação de serviços.

10.8 Realidade X Projeções

A criação de um planejamento e projeções são parte de uma organização, Gitman (1999) afirma que a assim como a elaboração da previsão de caixa, a elaboração de demonstrações projetadas são elementos essenciais para o planejamento financeiro. Ainda para o autor, a elaboração de demonstrações projetadas utiliza-se da crença de que as atividades financeiras apresentadas pela organização não se modificarão no período seguinte e assim projetar o lucro e a posição financeira geral da empresa.

Tendo como visão de projeção a adição da ação de investimento da entidade Apucarana Rugby Clube para o início do ano de 2019, o fluxo de caixa projetado apresenta a visão de como pode ser interessante para a empresa a aplicação das ações planejadas para o primeiro semestre.

Quadro 16 - Fluxo de caixa - Apucarana Rugby – 1º Semestre 2019

FLUXO DE CAIXA - APUCARANA RUGBY – 1º SEMESTRE DE 2019						
Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
ENTRADAS						
Previsão de recebimento vendas	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$840,00	R\$840,00
Mensalidades	R\$280,00	R\$280,00	R\$280,00	R\$280,00	R\$280,00	R\$280,00
Subsídio municipal	R\$800,00	R\$800,00	R\$800,00	R\$4.800,00	R\$800,00	R\$800,00
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.080,00	R\$ 5.080,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00
SAÍDAS						
Anuidade da Federação	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$4.000,00	R\$0,00	R\$0,00
Aluguéis	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00
Energia elétrica	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Serviços contabilidade	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Aluguel do Campo c/ Manutenções	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00	R\$400,00
Outros pagamentos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$840,00	R\$0,00	R\$0,00
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 5.640,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	-R\$ 560,00	R\$ 1.120,00	R\$ 1.120,00
2 SALDO ANTERIOR			R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 560,00	-R\$ 280,00
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 560,00	-R\$ 280,00	R\$ 1.680,00	R\$ 840,00
4 SALDO FINAL (4)	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 560,00	-R\$ 280,00	R\$ 1.680,00	R\$ 840,00

Fonte: Autor do trabalho, 2019.

Em Janeiro foi planejado adotar o pagamento de mensalidades pelos atletas do clube, o intuito desta ação é injetar dinheiro no clube para que a empresa possa começar a utilizar o dinheiro do fluxo de caixa para promover ações que irão gerar retorno e benefício para a entidade e os atletas. O valor da mensalidade estabelecido é de R\$20,00 e a empresa conta com 14 atletas ativos.

Em Abril a entidade irá realizar uma ação para venda de copos com o emblema do clube, será realizado o investimento de R\$840,00, o custo de cada copo será de R\$5,00 e o preço de venda será de R\$10,00.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos ressaltar e considerar que o resultado obtido foi positivo, tendo a visão de que a entidade possui pouco conhecimento de seu mercado e também baixa capacidade de recursos humanos empregados no desenvolvimento administrativo da mesma, os planos e ajustes estão sendo implantados e por consequência as melhorias e o desempenho positivo irão fazer parte desta nova fase pós planejamento.

Ao longo do trabalho as ferramentas utilidades foram de grande ajuda para obter um conhecimento específico e mensurável sobre as variáveis de desempenho da organização e a sua situação atual, desta forma possibilitando o planejamento das ações que visam a geração de resultados para a mesma.

O trabalho trouxe a oportunidade de identificar, diagnosticar e reunir as oportunidades e problemas em que a entidade inserida, desta forma é possível planejar, aproveitar o conhecimento gerado com os erros e acertos e transformar a oportunidade em resultado, visando sempre o benefício e sustentabilidade da entidade.

REFERÊNCIAS

- ATHAR, Raimundo Aben. **INTRODUCAO A CONTABILIDADE**. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 224 p.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: Transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1995. 392 p.
- BERTOGLIO, Oscar; BRASAGA, Breno Antônio. **PROJETOS DE INVESTIMENTOS, EMPREENDEDORISMO E ASPECTOS DE MERCADO**: Caracterização e importância para as organizações. Revista de Administração e Ciências Contábeis, 2008.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. 2. ed. Barueri: Manoele, 2012.
- BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe Sobre As Sociedades Por Ações. Brasília, DF.
- CENSO DEMOGRÁFICO 2010. **Características da população e dos domicílios**: resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Acompanha 1 CD-ROM. Disponível em: . Acesso em: mar. 2013.
- com.br/>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- CONFEDERAÇÃO Brasileira de Rugby. Disponível em: <<http://www.brasilrugby>.
- DANTAS, Inácio. **CONTABILIDADE: INTRODUCAO E INTERMEDIÁRIA**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2015. 324 p.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACAO FINANCEIRA**. 10. ed. SÃo Paulo: Addison Wesley, 1999. 712 p.
- HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos v.1: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 544 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LUZ, Adao Eleuterio da. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA**. Curitiba: Intersaberes, 2015. 238 p.

MARQUES, Jose Augusto Veiga da Costa; CARNEIRO JUNIOR, Joao Bosco Arbues; KUHL, Carlos Alberto. **ANALISE FINANCEIRA DAS EMPRESAS: DA ABORDAGEM FINANCEIRA CONVENCIONAL ÀS MEDIDAS DE CRIAÇÃO DE VALOR**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2015. 356 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 476 p.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurelio. **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**. 2. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018. 167 p. MULLER, Prof. Dr. Aderbal (Org.). **CONTABILIDADE INTRODUTÓRIA**. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. 128 p.

MULLER, Prof. Dr. Aderbal (Org.). **CONTABILIDADE INTRODUTÓRIA**. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. 128 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: Uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 468 p.

PORTER, Michael e. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction**. New York: Free Press, 1985.

REICHELDT, Valesca Persch. **Fundamentos de Marketing**. 2. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013. (Série Administração e Negócios).