



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



DAVI TONIOLO PEREIRA  
GUILHERME CONSEGLIERE FERREIRA  
LEONARDO GUILHERME MALUTTA  
LUCAS SETIN SARTORI

**PROJETO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO  
DE NATAÇÃO AMERICANENSE**

Limeira  
2020



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



DAVI TONIOLO PEREIRA  
GUILHERME CONSEGLIERE FERREIRA  
LEONARDO GUILHERME MALUTTA  
LUCAS SETIN SARTORI

## **PROJETO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DE NATAÇÃO AMERICANENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do título de Bacharéis em Administração à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes

Limeira  
2020

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva – CRB 8/9281

P414p Pereira, Davi Toniolo, 1998-  
Projeto de profissionalização da Associação de Natação Americanense / Davi Toniolo Pereira, Guilherme Consegliere Ferreira, Leonardo Guilherme Malutta, Lucas Setin Sartori - Limeira, SP : [s.n.], 2020.

Orientador: Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Associação. 2. Terceiro setor. 3. Natação. 4. Finanças - Administração. 5. Marketing - Planejamento. I. Ferreira, Guilherme Consegliere, 1999-. II. Malutta, Leonardo Guilherme, 1994-. III. Sartori, Lucas Setin, 1998-. IV. Moraes, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de, 1981-. V. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. VI. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** Professionalization project of the Swimming Association of Americana

**Titulação:** Bacharéis em Administração

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 17-12-2020

PEREIRA, Davi Toniolo; FERREIRA, Guilherme Consegliere; MALUTTA, Leonardo Guilherme; SARTORI, Lucas Setin. Projeto de profissionalização da Associação de Natação Americanense. 2020. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

## RESUMO

As organizações e iniciativas do terceiro setor, de caráter privado e sem fins lucrativos, têm crescido continuamente no Brasil, principalmente por conta da ineficiência do Estado. Em diversas áreas, essas organizações criaram uma dinâmica social, atendendo à diferentes demandas e necessidades e conseguindo modificar a realidade social. A Associação de Natação Americanense é uma dessas organizações, formada em 2015 para atender aos atletas de natação de Americana, uma cidade do interior do estado de São Paulo, e que surgiu após cortes de verba da Secretaria de Esportes da cidade. Por meio de revisão da literatura e do uso da metodologia de análise de Problemas, Oportunidades e Necessidades (PONs), o presente trabalho estudou a atual gestão da associação e propôs soluções e intervenções para melhorar a gestão financeira e de marketing da organização. Para as soluções do planejamento financeiro, o trabalho revisou conceitos de fluxo de caixa, controle bancário e planejamento orçamentário, além de sugerir o uso do software HiGestor para controlar o número de associados, oferecer pagamentos via boleto bancário e visualizar a movimentação financeira por meio de relatórios contábeis. Com relação ao planejamento de marketing, o trabalho também revisou conceitos relacionados ao marketing esportivo, sugeriu um plano de marketing digital básico e uma revisão do patrocínio esportivo da associação. Por fim, os resultados deste trabalho dependem da iniciativa da associação, que pode ou não aplicar as soluções apresentadas. Espera-se, a partir da aplicação, que os principais problemas diagnosticados na gestão, de caráter financeiro e de marketing, sejam superados e que a organização consiga continuar a beneficiar a sociedade e desenvolver a natação competitiva de forma regional.

**Palavras-chave:** Associação. Terceiro setor. Natação. Finanças – Administração. Marketing – Planejamento.

PEREIRA, Davi Toniolo; FERREIRA, Guilherme Consegliere; MALUTTA, Leonardo Guilherme; SARTORI, Lucas Setin. Professionalization project of the Swimming Association of Americana. 2020. 50f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

## ABSTRACT

Private sector and non-profit organizations and initiatives in the third sector have grown continuously in Brazil, mainly due to the inefficiency of the State. In several areas, these organizations created a social dynamic, meeting different demands and needs and managing to change social reality. The Swimming Association of Americana is one of these organizations, formed in 2015 to serve the swimming athletes of Americana, a city in the interior of the state of São Paulo, and which emerged after budget cuts from the city's Sports Department. By reviewing the literature and using the methodology for analyzing Problems, Opportunities and Needs (PONs), the present study studied the current management of the association and proposed solutions and interventions to improve the organization's financial and marketing management. For financial planning solutions, the work reviewed concepts of cash flow, banking control and budget planning, in addition to suggesting the use of HiGestor, a software to control the number of members, offer payments via bank slip and view financial transactions through accounting reports. With regard to marketing planning, the work also reviewed concepts related to sports marketing, suggested a basic digital marketing plan and a review of the association's sports sponsorships. Finally, the results of this work depend on the initiative of the association, which may or may not apply the solutions presented. It is expected, from the application, that the main problems diagnosed in management, of a financial and marketing nature, will be overcome and that the organization will be able to continue to benefit society and develop competitive swimming on a regional basis.

**Keywords:** Association. Third sector. Swimming. Finance – Administration. Marketing – Planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Dashboard .....	28
Figura 2	Cadastro de Associados .....	28
Figura 3	Dados Cadastrais .....	29
Figura 4	Tela de Faturamento .....	30
Figura 5	Tela de Pagamentos .....	31
Figura 6	Tela de Relatórios .....	32
Figura 7	Modelo de Balancete .....	32
Figura 8	Exposição de Patrocínio .....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Análise do Campo de Força – Planejamento Financeiro .....	23
Quadro 2	Análise do Campo de Força – Marketing Digital .....	33
Quadro 3	Análise SWOT – Associação de Natação Americanense .....	38
Quadro 4	Análise do Campo de Força – Patrocínio Esportivo .....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABP</b>	Abordagem Baseada em Problemas
<b>A.N.A</b>	Associação de Natação Americanense
<b>CPF</b>	Cadastro de Pessoa Física
<b>FCA</b>	Faculdade de Ciências Aplicadas
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>PON</b>	Problemas, Oportunidades e Necessidades
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization
<b>UNICAMP</b>	Universidade Estadual de Campinas

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivos gerais e específicos.....	9
1.2 Justificativa.....	10
1.3 Envolvimento da UNICAMP e da comunidade.....	11
2 SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
2.1 Caracterização da organização.....	12
2.2 Situação-problema.....	12
2.3 Análise de Problemas, Oportunidades e Necessidades (PONs).....	13
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
3.1 O terceiro setor e as associações.....	17
3.2 Planejamento empresarial e gestão esportiva.....	18
3.3 Métricas financeiras e de marketing.....	19
4 METODOLOGIA.....	21
5 SOLUÇÕES PROPOSTAS.....	23
5.1 Planejamento Financeiro.....	23
5.1.1 Fluxo de caixa, controle bancário e planejamento orçamentário.....	24
5.1.2 HiGestor.....	26
5.2 Marketing Esportivo.....	33
5.2.1 Plano de Marketing Digital.....	35
5.2.2 Patrocínio Esportivo.....	41
6 RESULTADOS ESPERADOS.....	45
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	47

## **1 INTRODUÇÃO**

A Associação de Natação Americanense é uma organização comunitária, atualmente gerida de forma amadora, pelos pais dos atletas de natação envolvidos. O presente trabalho de conclusão de curso propõe soluções e intervenções para melhorar a gestão financeira e de marketing da associação. Temas como planejamento, análise e controle serão abordados como diretrizes para o desenvolvimento de um plano financeiro consistente. A condução da atividade de marketing, por sua vez, envolverá ações de prospecção de anunciantes e divulgação da A.N.A para atrair jovens talentos, a fim de renovar o quadro de atletas e manter a associação esportivamente competitiva.

A gestão financeira e de marketing da Associação de Natação Americanense é passível de ser aprimorada utilizando conceitos e procedimentos já estudados pelos principais autores das respectivas áreas. É interessante salientar que a condução e gerenciamento atual dos recursos destinados a áreas fundamentais como a manutenção, compra de materiais esportivos, equipamentos e verbas para viagens são realizados sem um planejamento ou controle. O aperfeiçoamento e otimização da operação da organização trará benefícios para toda a comunidade e para as pessoas que já estão envolvidas no projeto, através da ampliação do campo de atuação da associação e da melhoria nas condições e preparo dos atletas.

Este trabalho, portanto, compreende principalmente três áreas de estudo, sendo elas o marketing esportivo, o planejamento estratégico e área financeira. No estudo, ao destrinchar a situação-problema, o grupo sugerirá planos de ações para a Associação de Natação Americanense, mirando desenvolver melhorias na gestão da organização.

### **1.1 Objetivos gerais e específicos**

O objetivo deste trabalho envolve a investigação e análise dos principais procedimentos administrativos da Associação de Natação Americanense a fim de diagnosticar problemas e propor um modelo de gestão mais eficiente, a partir da compreensão das causas que originam as adversidades que a organização enfrenta. Inicialmente a análise tem por objetivo a verificação dos principais pontos a serem corrigidos, considerando as áreas de marketing e finanças e, posteriormente, a apresentação de um novo modelo de operação.

O novo modelo administrativo unirá o projeto financeiro e o de marketing visando aperfeiçoar os setores cruciais da organização. A aplicação será através da modernização e aplicação das principais teorias da administração moderna, juntamente a uma reorganização da estrutura organizacional tornando-a mais eficiente e passível de obter melhores resultados.

Além da modernização gerencial, a separação dos resultados, sendo eles, administrativos e esportivos, é essencial para a definição de metas e a elaboração de um planejamento anual, estabelecendo previsões de receitas, despesas, eventuais participações em torneios e premiações.

Em suma, é possível listar os objetivos a seguir:

- Investigar e analisar os procedimentos atuais da Associação de Natação Americanense;
- Diagnosticar os principais problemas que ocorrem na gestão atual;
- Propor um modelo de gestão mais eficiente, compreendendo as causas das adversidades;
- Focalizar a nova gestão em um fortalecimento da área financeira e do marketing esportivo.

## **1.2 Justificativa**

A melhoria da gestão da Associação de Natação Americanense representa, de forma geral, a inclusão de mais jovens no projeto e o aumento na qualidade das atividades já oferecidas.

De maneira geral, a Associação de Natação Americanense beneficia diferentes partes, considerando os atletas e os associados que utilizam das dependências da organização. Atualmente a associação conta com parceiros, como empresários da região e voluntários para a atuação administrativa. A participação e importância destes grupos envolvidos é a de viabilizar a continuidade das atividades oferecidas.

Projetos envolvendo o esporte são fundamentais na sociedade, pois promovem a inclusão social e o desenvolvimento da cidadania de seus participantes. Dessa forma, oferecer práticas esportivas pode estimular crianças e adolescentes da região a manter uma interação efetiva que contribua para o seu desenvolvimento integral.

A melhoria da estrutura e do operacional da Associação de Natação Americanense significa, em suma, oferecer condições ainda melhores para a prática esportiva e para o desenvolvimento de valores sociais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para a diminuição da exposição aos riscos sociais.

Nesse sentido, o desenvolvimento do trabalho se justifica pelos seguintes pontos:

1. Grande viabilidade de implementação dos planos de ações, tendo em vista que ainda não houve nenhuma intervenção;
2. Oportunidade de desenvolver e melhorar a gestão da Associação de Natação Americanense;
3. Benefício social para diversas partes, como atletas associados e outros parceiros;
4. Melhora no oferecimento de práticas esportivas, contribuindo para a formação de novos atletas;
5. Contribuição no desenvolvimento regional da natação, considerando possibilidades de impulsionamento de atletas que se destacarem, por meio de patrocínio.

### **1.3 Envolvimento da UNICAMP e da comunidade**

O grupo deste Trabalho de Conclusão de Curso é formado por quatro estudantes de Administração da Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP. Abaixo, é possível observar um minicurriculo de cada participante.

**DAVI TONIOLO PEREIRA** – RA 196013 – Graduação em Administração – Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP.

**GUILHERME CONSEGLIERE FERREIRA** – RA 198283 – Graduação em Administração – Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP.

**LEONARDO GUILHERME MALUTTA** – RA 201191 – Graduação em Administração – Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP.

**LUCAS SETIN SARTORI** – RA 182719 – Graduação em Administração – Faculdade de Ciências Aplicadas da UNICAMP.

## **2 SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Por meio dessa seção, a Associação de Natação Americanense será caracterizada, o que permitirá a contextualização da situação-problema e, por consequência, uma análise de Problemas, Oportunidades e Necessidades da associação.

### **2.1 Caracterização da organização**

A Associação de Natação Americanense (A.N.A) é uma associação formada no ano de 2015 por pais e responsáveis por atletas de natação da cidade de Americana, no estado de São Paulo. A associação surgiu depois que a Prefeitura de Americana encerrou o encaminhamento de verba para a Secretaria de Esportes. A organização é responsável por gerir as equipes de natação competitivas da cidade, contando com 50 atletas distribuídos em uma faixa etária de 7 a 19 anos e 4 treinadores, que competem em um extenso calendário anual, treinando intensamente nas piscinas do Centro Cívico de Americana.

### **2.2 Situação-problema**

A Associação de Natação Americanense surgiu de uma necessidade, após a decisão da Prefeitura de Americana de reduzir toda a verba que era destinada à Secretaria de Esportes, o que impossibilitou o financiamento das equipes de natação competitivas da cidade. Os pais dos atletas, portanto, decidiram unir esforços para criar uma associação que seria responsável por administrar as equipes de natação, tendo em vista que os atletas apresentavam bons resultados e recebiam grande destaque na região.

A Associação ficou responsável apenas pelas equipes de natação competitivas, uma vez que as “escolinhas” de iniciação para crianças e a equipe master para adultos seguiram sendo treinadas por professores concursados. Hoje a ANA conta com 50 atletas, da faixa etária de 7 a 19 anos, desenvolvendo um excelente trabalho com as categorias de base da natação brasileira.

O projeto envolve 4 treinadores, sendo um Head Coach (treinador principal responsável pelo planejamento de todo o treinamento), dois técnicos de categoria e um auxiliar técnico, que ministram os treinamentos na piscina do Centro Cívico de

Americana, um complexo poliesportivo público, auxiliando na redução de custos de projeto, uma vez que não é necessário pagar aluguel pela piscina.

No entanto, a maioria dos custos de manutenção da piscina são pagos pela A.N.A, e a prefeitura fornece funcionários para limpeza do local e cuidados da piscina. Cada atleta da equipe precisa pagar uma mensalidade que é utilizada como caixa para pagar as despesas fixas da equipe de competição. Além disso, existem outros custos que envolvem questões administrativas.

Por se tratar de uma equipe competitiva, o calendário de competições da A.N.A envolve torneios regionais, considerados como competições preparatórias, campeonatos estaduais (paulistas) e nacionais, considerados como competições principais. Todas as competições têm custos de inscrição por atleta. Torneios regionais são competições realizadas em 1 dia, sempre nas cidades vizinhas de Americana, apresentando baixo custo com alimentação e transporte. Campeonatos estaduais são competições realizadas em 3 dias, na grande maioria das vezes na capital paulista, apresentando custo de hospedagem em hotel, alimentação e transporte. Já os campeonatos nacionais são competições com duração de 6 dias, podendo ocorrer em qualquer capital do país, gerando altos custos com transporte, hospedagem e alimentação.

Tendo em vista os altos custos com competições e a falta de verba pública, a A.N.A se comprometeu a pagar apenas as taxas de todos os atletas em todas as competições e parte dos demais custos, dado que a contribuição dos associados não supre as necessidades totais. Os custos com hospedagem e transporte até a cidade da competição são por conta de cada atleta. Em campeonatos estaduais e nacionais, para todos os atletas que obtiverem um índice preestabelecido, os custos de alimentação e traslado durante a competição são pagos pela associação. Em todas as competições, todos os custos dos treinadores são pagos pela associação.

A partir dessa delimitação da situação-problema, é possível desenvolver uma análise de problemas, oportunidades e necessidades da Associação Americanense de Natação que podem auxiliar na resolução de problemas e, por consequência, no desenvolvimento de uma gestão mais eficiente.

### **2.3 Análise de Problemas, Oportunidades e Necessidades (PONs)**

Por meio dessa seção, o presente documento analisará problemas, oportunidades e necessidades (PONs) da Associação de Natação Americanense,

explicitando a situação atual e a desejada, além de listar as forças que atuam nesse processo.

#### a) Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro da Associação de Natação Americanense aparece como o PON mais importante dentre os escolhidos, por se tratar de um problema de caráter urgente e importante, impactando diretamente nas atividades da organização.

Na situação atual não existe um planejamento financeiro concreto, dificultando a previsão de orçamentos futuros, o que compromete o andamento das atividades. Na maioria das situações, a falta de planejamento faz com que a maior parte dos recursos sejam gastos nos primeiros meses do ano, resultando em um desfalque para eventuais despesas nos últimos meses de atividade. Além de gastar de forma desregulada, a organização também não consegue controlar as receitas que advêm da mensalidade dos associados e de alguns patrocinadores menores.

Em uma situação desejada, o planejamento financeiro deve englobar uma previsão de gastos futuros, facilitando uma melhor alocação de recursos por ordem de prioridade. Nesse sentido, é possível prever com antecedência a falta de recursos, permitindo que se tome medidas de intervenção.

Como forças impulsionadoras, podemos citar:

- Novo modelo de gestão, baseado nas soluções encontradas;
- Definição de orçamentos e teto de gastos mensais;
- Metas e objetivos traçados pela associação;
- Existência de softwares, métodos e métricas para auxiliar no planejamento.

Como forças contrárias, podemos citar:

- Desinteresse da organização pela implantação de um novo pensamento em gestão;
- Má execução contínua do novo planejamento financeiro;
- Falta de conhecimento técnico no campo das finanças.

#### b) Marketing Digital

É possível dizer que o impulsionamento da Associação de Natação Americanense por meio de marketing digital é um PON considerado importante e não urgente, tendo em vista que é uma oportunidade nova para a organização.

Como situação atual, é possível dizer que as redes sociais existentes, tanto no Facebook quanto no Instagram são pouco movimentadas, sem a atualização quanto às atividades e resultados obtidos pela associação. Além disso, também não existe uma forte comunicação e interação, gerando desinteresse por parte do público e dos patrocinadores.

Na situação desejada, a organização deve ter páginas ativas em redes sociais que interajam diretamente com o público, trazendo um histórico das categorias da equipe, notícias, resultados de competições, curiosidades e perfil dos atletas. Assim, a associação consegue o engajamento necessário para criar uma comunidade ao seu entorno, atraindo novos atletas e patrocinadores.

Como forças impulsionadoras, podemos citar:

- Acesso facilitado do público às redes sociais;
- Facilidade e rapidez na criação de conteúdo para a atualização das páginas;
- Baixo custo associado à propaganda e divulgação;

Como forças contrárias, podemos citar:

- Necessidade de contratação de um funcionário ou empresa especializada em marketing digital;
- Falta de interesse ou resistência para executar o investimento.

### c) Patrocínio Esportivo

O patrocínio esportivo, por sua vez, aparece como uma necessidade da associação, se mostrando também como um PON urgente e importante, uma vez que é um dos principais ativos que a associação pode gerar para ajudar em seu planejamento financeiro.

Na situação atual, a associação também não tem um planejamento para o patrocínio esportivo, possuindo apenas alguns patrocinadores que contribuem com valores variáveis ou que muitas vezes deixaram de contribuir. Além disso, a arrecadação não cobre inteiramente as despesas da associação.

Para um cenário desejado, espera-se que a Associação de Natação Americanense possa elaborar um planejamento que englobe uma divisão dos patrocinadores em categorias conforme o valor e posicionamento da marca, garantindo diferentes benefícios. A divisão em bronze, prata, ouro e master é um exemplo de como a organização poderia estruturar seus patrocínios. Por fim, é preciso que os novos patrocínios cubram inteiramente as despesas da associação, desonerando os custos dos atletas.

Como forças impulsionadoras, podemos citar:

- Atletas com destaque internacional;
- Associação aparece como reveladora de novos talentos;
- Resultados obtidos pela equipe em campeonatos;
- Gestão séria e transparente dos recursos;
- Forte poder de marca da associação.

Como forças contrárias, podemos citar:

- Crise financeira pós-pandemia;
- Desinteresse das empresas por patrocínio esportivo;
- Má alocação de recursos financeiros arrecadados.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura tomará por base a definição de conceitos inerentes ao trabalho junto da Associação de Natação Americanense. A caracterização do terceiro setor, das associações, do planejamento empresarial e dos conhecimentos de marketing e finanças serão os direcionadores.

#### **3.1 O terceiro setor e as associações**

A expressão “terceiro setor” foi criada nos Estados Unidos, nos anos 70, visando delimitar, no contexto norte-americano, as atividades de um setor formado por organizações sem fins lucrativos. As organizações do terceiro setor se traduzem no conceito do público, porém privado. Diferentemente das instituições privadas (segundo setor), as quais visam ao lucro, o terceiro setor tampouco possui influências políticas e burocráticas como as instituições públicas (primeiro setor). Seria deste modo, a busca do bem comum pelas mãos do próprio povo (MARIANO; ROCHA, 2020).

Assim, as organizações do terceiro setor em geral, passam por uma série de conflitos, pois utilizam a lógica do mercado no funcionamento das suas atividades, no entanto, são norteadas por valores voltados para a solidariedade, cidadania e interesse público, convivendo em um ambiente em que predominam conceitos da esfera pública e privada (GUIMARAES; PINHO; LEAL, 2020).

Uma associação, de acordo com a Lei nº 10.406/2002, em seu art. 53, define-se como: “Constitui-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”. É formada por pessoas naturais (ou físicas, como denominadas na área tributária) que têm objetivos comuns, exceto o de auferir lucro por meio da pessoa jurídica, e que possuem objetivos e finalidades diferentes entre si. No entanto, unem-se nessa nomenclatura por possuírem características semelhantes e básicas. Sua constituição permite a construção de melhores condições do que aquelas que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos. A associação então é a forma mais básica para se organizar juridicamente um grupo de pessoas (físicas ou jurídicas) para a realização de objetivos comuns (SEBRAE, 2014).

### 3.2 Planejamento empresarial e gestão esportiva

A gestão de negócios esportivos, assim como ocorre em todas as demais áreas, deve estar centrada no planejamento focado na realidade futura, visando a perenização das organizações. As empresas precisam desenvolver um permanente trabalho de “previsão do futuro” (HAMEL; PRAHALAD 1995). O orçamento ou planejamento empresarial é uma importante ferramenta e possui diversas aplicações nas organizações. Dentre elas, suportar a administração por metas (WELSCH, 1983), suportar a administração por desempenho (HOPWOOD, 1972), servir como meio de comunicação a todos os níveis organizacionais sobre as metas estabelecidas e auxiliar no monitoramento periódico sobre o atingimento das metas definidas (WARREN; REEVE; FEES, 2001).

O esporte de competição, que foi profissionalizado ao longo do século passado, gerou novas formas de consumo esportivo, das quais podem ser citadas o esporte de lazer, o esporte escolar e o esporte para a saúde, os quais movimentam grandes fluxos monetários anualmente (AZEVEDO, 2009). A fim de atender estas demandas e gerir profissionalmente instituições esportivas, boas práticas de gestão são essenciais neste processo.

Dado o enorme dinamismo e mudanças que ocorrem rapidamente no negócio esportivo, a necessidade de profissionais capacitados e que assumirão o importante papel na administração, utilizando métodos e técnicas para a boa gestão dos recursos movimentados em suas organizações, têm sua importância ainda maior atualmente. São esses profissionais que visam sempre os melhores resultados financeiros, sociais e esportivos (AZEVEDO, 2009).

Considerando a importância da gestão esportiva não somente no ambiente empresarial e financeiro, o desenvolvimento de políticas públicas é essencial para a consolidação do esporte. A gestão pública do esporte tem valor decisivo na definição de prioridades e implantação de políticas sociais (AZEVEDO; BARROS, 2004). Dessa forma a condução efetiva de um projeto esportivo, traz resultados e implicações em diversos segmentos da sociedade, podendo se traduzir em uma forma de inclusão social e idealização de novos horizontes.

Considerando as aplicações e benefícios apresentados, pode-se inferir que o planejamento é uma ferramenta presente em todo o ciclo administrativo (LUNKES, 2009). Dessa forma, a primeira etapa do projeto de reestruturação da Associação de Natação Americanense será a elaboração de um planejamento envolvendo metas,

projeções de despesas e receitas e planificação de uma nova gestão das operações financeiras e de marketing, utilizando métricas pertinentes a cada área.

Os principais pontos a serem modificados ou incluídos no planejamento serão:

- Modificação do carácter variável das rendas provenientes de contribuições voluntárias através da venda de produtos próprios (bonés, camisas etc.);
- Prospecção de novos patrocinadores;
- Estabelecimento de um fundo de reserva de capital;
- Estabelecimento de um limite máximo para os gastos;
- Utilização de métricas, via softwares, para controle do desempenho;
- Reavaliação, mensal, do cumprimento do planejamento anual.

### **3.3 Métricas financeiras e de marketing**

A literatura de estratégia e gestão empresarial indica que a relação entre o uso de métricas e os resultados alcançados pelas atividades da empresa é influenciada por quais métricas a empresa utiliza internamente e como o uso destas medidas está incorporado aos sistemas de incentivo e controle da empresa (RICHARD et al., 2009).

Individualmente, as métricas de Satisfação do Cliente e Participação de Mercado são as medidas de marketing mais utilizadas. Retorno sobre o Investimento e Retorno sobre as Vendas foram as medidas financeiras mais reportadas pelas organizações (SANTANA, 2014).

Inicialmente, se faz necessário pontuar as principais métricas financeiras e de marketing aplicadas ao contexto organizacional brasileiro. Considerando a colocação setorial e de mercado em que a Associação de Natação de Americana está situada, nem todas as métricas utilizadas no cenário corporativo são adequadas. Dessa forma, o presente estudo objetivou por separar métricas de avaliação de desempenho financeiro e métricas relativas ao marketing, pertinentes ao desenvolvimento do estudo.

Conceitos e métricas financeiras como o Retorno sobre o Investimento em Marketing são fundamentais para a tomada de decisão sobre os investimentos futuros, já que é possível avaliar o desempenho com maior precisão. Dessa forma, é possível separar quais as estratégias e as ações que devem ser mantidas, quais as

que precisam ser melhoradas e quais as que devem ser descartadas. O payback fornece suporte à realização do planejamento da associação.

Utilizando dos fluxos financeiros projetados nas diferentes operações, é possível estimar o prazo médio para que determinada ação se torne lucrativa. A análise dessa importante ferramenta complementar o planejamento realizado e indicará a viabilidade, ou não, da implementação de novas medidas. A Meta de Receitas será incorporada ao planejamento empresarial nos moldes de um orçamento de capital, de modo a garantir o funcionamento da Associação continuamente.

Para avaliar o desempenho de Marketing, a Participação de Mercado e a Satisfação do Cliente serão os guias para a melhoria recorrente. A participação de mercado revela qual porção do mercado é atingida pelas ações da Associação de Natação Americanense. A Satisfação do Cliente mensura quão comprometidos e satisfeitos a comunidade está com os projetos e atividades desenvolvidas.

## 4 METODOLOGIA

Por meio dessa seção, o trabalho apresentará os procedimentos que serão utilizados na realização da pesquisa, explicando as decisões e opções metodológicas definidas pelos autores.

Quanto ao propósito ou finalidade, é possível afirmar que a presente pesquisa é de caráter aplicado, ou seja, pretende gerar soluções potenciais, de caráter imediato, para problemas humanos. Nesse sentido, o trabalho pretende desenvolver um conteúdo ou conhecimento que pode ser utilizado na prática, mirando solucionar a situação-problema que foi importa anteriormente.

Com relação à natureza da pesquisa, Gil (2002) define que as pesquisas quantitativas são aquelas que organizam dados em tabelas e que permitem teste de hipóteses estatísticas, enquanto as pesquisas qualitativas utiliza de observação, reflexão e interpretação em sua análise. A partir disso, conclui-se que a presente pesquisa se apresenta como qualitativa, uma vez que vai observar, refletir e interpretar uma situação-problema a partir das técnicas de coleta e análise.

Para o delineamento da pesquisa, os autores entendem que trata-se de uma pesquisa-ação, considerando que a pesquisa é executada junto da Associação de Natação Americanense, objetivando resolver um problema coletivo. Segundo Thiollent (1986, p. 14):

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Quando às técnicas de coleta de dados, serão desenvolvidas pesquisas documentais e levantamentos bibliográficos. Os documentos são definidos por Gil (2002, pag. 45) como materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. A pesquisa por levantamento bibliográfico, por sua vez, é definida por Gil (2002, pag. 44) como uma pesquisa “desenvolvida com base em material já elaborado, a partir de livros e artigos científicos”. Os dados coletados a partir dessas duas técnicas auxiliarão os autores a visualizar a situação-problema da melhor forma possível, permitindo a construção de uma análise mais embasada.

Para a técnica de análise, o grupo utilizará do método de abordagem baseada em problema ou ABP. Essa abordagem utiliza de problemas da vida real para estimular o desenvolvimento de conceitos, procedimentos ou atitudes dos discentes.

Borges et al. (2014) entende que para resolver problemas apresentados, os alunos “recorrem aos conhecimentos prévios, discutem, estudam, adquirem e integram os novos conhecimentos”. Nesse sentido, Borges et al. (2014) acrescenta que a ABP estimula o desenvolvimento do próprio aprendizado e reflete em habilidades técnicas, cognitivas e atitudinais dos alunos.

A partir de um grupo tutorial, formado por um tutor, um estudante coordenador, um estudante secretário e pelos membros do grupo, estimula-se a discussão e elaboração de hipóteses sobre um determinado problema.

O grupo utilizará do método ABP de forma alterada, tendo em vista o número reduzido de autores. Após a familiarização total dos autores acerca da situação-problema, serão identificados os problemas a serem discutidos ou examinados. A partir disso surge uma discussão com o objetivo de organizar ideias e formular hipóteses. Uma vez que as hipóteses forem desenhadas, delimita-se os objetivos de aprendizagem por meio de questões, que serão resolvidas na última etapa, por meio do uso do conhecimento adquirido no referencial teórico.

Por fim, não será necessária nenhuma validação de dados por meio de entrevistas ou questionários. Nesse sentido, não é necessário submeter o trabalho à apreciação da Comissão de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Campinas, tendo em vista que o projeto não se envolve com fatores humanos. Por fim, o documento também não recolhe dados que podem refletir práticas e políticas de uma determinada organização.

## 5 SOLUÇÕES PROPOSTAS

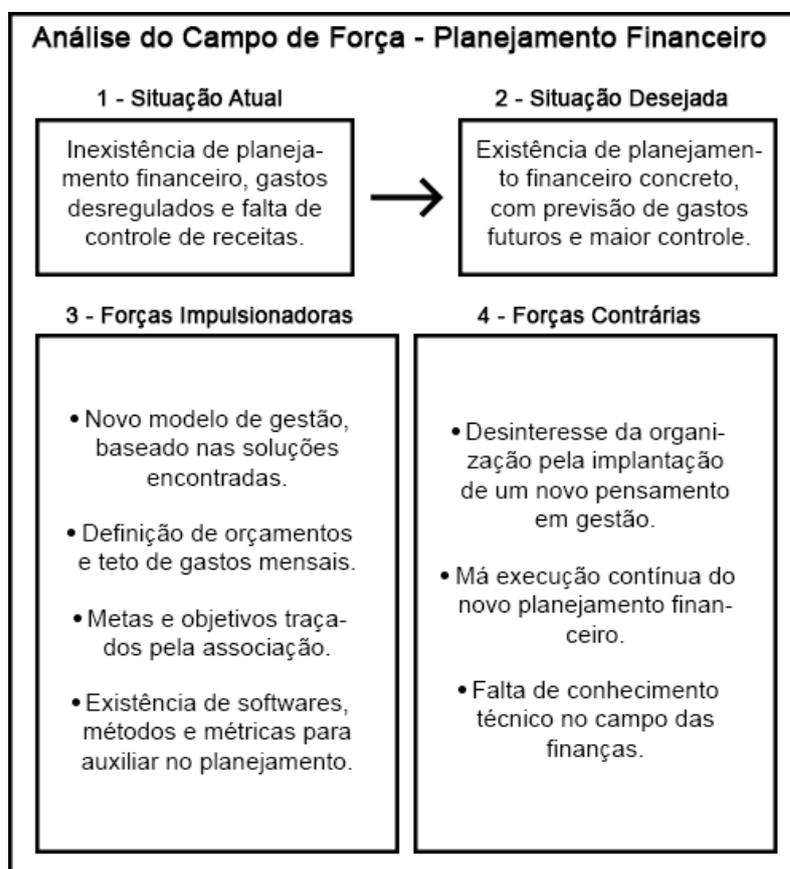
Por meio dessa seção, o trabalho apresentará um plano de ação para cada um dos três PONs identificados na seção 2.3, Análise de Problemas, Oportunidades e Necessidades (PONs). Cada plano de ação possui um resumo das atividades a serem realizadas, com um conjunto de etapas e os responsáveis pela execução.

### 5.1 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é a ferramenta que ajuda o gestor a projetar as receitas e despesas em qualquer organização, para que se possa avaliar a saúde financeira dos negócios. É através dele que se organiza e projeta o quanto será necessário investir, gastar e faturar para se ter um empreendimento de sucesso.

Procedimentos relativamente simples como controlar o fluxo de caixa, projetar cenários e desenvolver planos de ação podem impulsionar o crescimento de qualquer instituição. Abaixo, o Quadro 1 mostra uma análise do campo de força para o planejamento financeiro, que culminará em um plano de ação, apresentado a seguir.

**Quadro 1 – Análise do Campo de Força – Planejamento Financeiro**



### *5.1.1 Fluxo de caixa, controle bancário e planejamento orçamentário*

As soluções propostas por este trabalho para o planejamento financeiro da Associação de Natação Americanense não são de muita complexidade de implantação e execução, tendo em vista que a associação é uma organização pequena e com processos administrativos simples. Porém, se faz necessário que a equipe responsável pela manutenção financeira dentro da associação compreenda e se familiarize com alguns conceitos básicos de controle financeiro.

A Associação de Natação Americanense é uma organização do terceiro setor, focada no desenvolvimento de atletas de natação para competições e, por conta disso, deve controlar devidamente suas atividades e seus recursos, para conseguir realizar seus objetivos e metas. Nesse sentido, é necessário que a organização construa uma cultura de controle interno financeiro.

Conforme Magnus (2007, p. 19), “o controle interno consiste em verificar e controlar os procedimentos adotados na execução de tarefas no âmbito interno das organizações a fim de se obter resultados favoráveis, visando o melhor aproveitamento e emprego dos recursos financeiros”. A associação, conforme as competências do presidente e dos tesoureiros, deve então verificar, controlar e organizar seus métodos e procedimentos de controle financeiro conforme suas reais necessidades. Para garantir um controle financeiro favorável, a organização deve considerar seu fluxo de caixa, controle bancário e um orçamento que compreenda receitas e despesas futuras.

Inicialmente, a elaboração de um fluxo de caixa se faz necessária, uma vez que esse processo acompanha a movimentação financeira de uma empresa, seja ela de pequeno ou grande porte. Segundo Gazzoni (2003, p. 43), a Demonstração de Fluxo de Caixa “baseia-se no conceito de disponibilidade imediata, dentro do regime de caixa, mostrando a modificação ocorrida no saldo de disponibilidades da empresa durante determinado período por meio dos fluxos de recebimento e pagamento”.

O fluxo de caixa, portanto, se destaca como uma das ferramentas que possibilita o planejamento e controle financeiro da organização. O fluxo pode ser elaborado de acordo com a complexidade da organização e a necessidade dos seus gestores, sendo uma ferramenta de fundamental importância, pois sinaliza o rumo financeiro da associação.

Independente do tamanho, do tipo ou da finalidade da organização, é através do fluxo de caixa que se identifica exatamente quantos recursos estão disponíveis, por meio da observação das contas a pagar e a receber. Para isso é importante que o modelo de fluxo de caixa desenvolvido para a organização, tenha capacidade informativa de fácil interpretação, tanto para os gestores como para os associados e demais envolvidos.

Além do fluxo de caixa, a associação também deve controlar eficientemente seus valores movimentados em contas bancárias. Magnus (2007, p. 25) argumenta que, por meio desse controle, é possível ter uma “visão dos valores recebidos por meio de depósitos em conta, valores pagos por meio de cheques, valores transferidos para outras contas, saques de dinheiro, etc”.

Dessa forma, o controle bancário é um registro diário da movimentação, por meio de depósitos e créditos, de saldos existentes em uma ou mais contas, dependendo da necessidade da associação, incluindo pagamentos bancários e outros valores debitados em conta.

Assim, o controle bancário exerce tanto a função de cruzar os registros financeiros da associação com os gerados pelo banco, possibilitando observar possíveis diferenças e a atuação eficiente para resolvê-las, quanto a função de auxiliar na gestão do capital de giro, ditando o montante de recursos que ficarão estocados em caixa, nas contas a receber e no banco, permitindo que a organização possa cumprir corretamente com as suas obrigações financeiras.

A fim de conciliar as necessidades esportivas da A.N.A com as capacidades financeiras, o planejamento anual será baseado nas competições por ela disputadas em 2019, projetando suas respectivas receitas e despesas em um orçamento empresarial para o próximo ano de exercício. Considerando um ano e calendário regulares, são disputadas em média trinta competições, quinze por semestre, sendo elas regionais (Americana), estaduais (São Paulo) e nacionais (Brasil).

As competições regionais se iniciam e encerram no mesmo dia, as estaduais perduram por cerca de três dias e as nacionais são mais longas, variando de três até seis dias. No caso dos torneios regionais, o custeio é mais simples, envolvendo apenas transporte, alimentação e materiais ou equipamentos. Já no caso das competições estaduais e nacionais, além das despesas regulares, há o incremento de gastos com hospedagem. Por se tratarem de gastos elevados, o devido planejamento e o acompanhamento do orçamento empresarial se fazem necessários para evitar problemas de fluxo de caixa e liquidez.

Tomando-se por base estas competições, o planejamento financeiro deverá ser estruturado a partir das entradas e saídas de caixa da A.N.A. A Associação possui 56 atletas, os quais estão sujeitos a uma mensalidade de R\$ 120,00. A inadimplência é de cerca de 5 atletas mensalmente. As receitas com mensalidades resultam em cerca de R\$ 73.440,00 anualmente. Outra importante fonte de receitas são os patrocínios. Os patrocinadores mensais são: Sega (R\$ 800,00), Ortoclínica (R\$ 1.000,00), Unimed (R\$ 2.500,00), Dany Cosméticos (R\$ 1.000,00), Supermercados Pague Menos (R\$ 4.500,00), Sabor Salgados (R\$ 500,00) e Odontoclinic (R\$ 1.000,00). Anualmente, a Sicoob patrocina com a quantia de R\$ 5.000,00. Somadas, estas receitas com patrocínio representam R\$ 140.600,00 por ano. O montante total de receitas anuais considerando as mensalidades e patrocínios é de R\$ 214.040,00.

Considerando despesas mensais com folha de pagamento (R\$ 12.500,00), taxa de federação (R\$ 700,00), escritório de contabilidade (R\$ 350,00) e despesas a cada 45 dias com cloro para piscina (R\$ 2.350,00) e revisão do aquecedor (R\$ 1.000,00), tem-se o total de R\$ 189.400,00 em despesas anualmente. Ainda que os recebimentos regulares sejam maiores que os dispêndios, toda organização está sujeita a gastos imprevistos e oscilações nas receitas.

A manutenção de reservas e a boa condução do fluxo de caixa possibilita a participação da A.N.A na categoria absoluto do Campeonato Brasileiro e das etapas de Verão e Inverno dos Campeonatos Paulistas e Brasileiros. Administrar bem estes recursos é condição primordial para a sustentabilidade e continuidade dos resultados a longo prazo. Por fim, é também necessário que a associação se mantenha transparente, continuando a divulgar anualmente suas atividades financeiras.

### *5.1.2 HiGestor*

Considerando os conceitos expostos anteriormente, a Associação de Natação Americanense precisa encontrar uma solução para o planejamento financeiro que englobe principalmente um sistema que possibilite controlar de associados, que disponha de pagamentos de mensalidade por meio de boleto e que possua um sistema que permita a visualização da movimentação financeira e sua tradução em relatórios contábeis básicos.

Pensando em soluções digitais, o trabalho considerou a utilização de um software que fosse capaz de solucionar a maior parte desses problemas apresentados, possibilitando uma gestão simplificada e mais eficiente. Nesse sentido, diversos softwares foram consultados, como o Associatec, CastorWeb, HYB, Supera, WildApricot e Raklet, além de outros sistemas de gestão de relacionamento com o cliente e sistemas integrados de gestão empresarial.

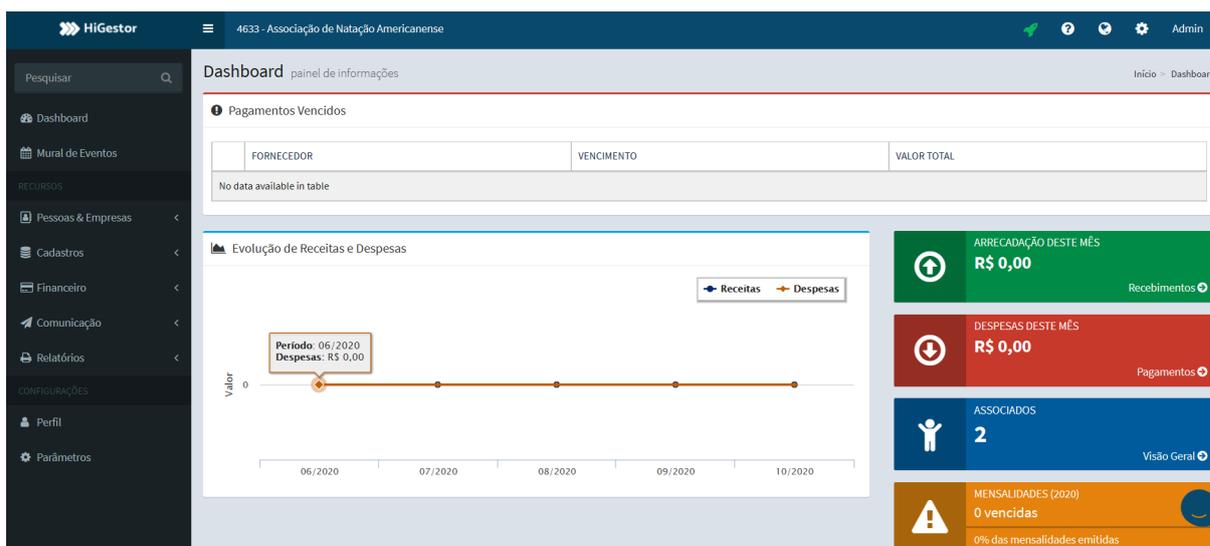
Dentre essas soluções encontradas, o grupo optou pela plataforma online HiGestor, que consegue solucionar os problemas levantados, possui um custo baixo e viável para a associação e foi identificado como uma solução simples e intuitiva. O HiGestor é um sistema de gestão desenvolvido especialmente para associações, federações e sindicatos.

O sistema possui como principais funções o cadastramento de associados, emissão de boletos de mensalidade em remessa, cadastro de fornecedores, controle do fluxo de caixa, por meio de lançamento de despesas e receitas, e relatórios gerenciais. Além disso, é totalmente online, funcionando 24 horas por dia, e pode ser acessado de forma remota, por meio de qualquer dispositivo, como um computador, tablet ou smartphone.

O software tem um custo inicial de R\$ 250,00, que inclui o valor da implantação, configuração e treinamento. O sistema possui várias funcionalidades que podem ser personalizadas de acordo com as necessidades da associação. Os treinamentos serão em 5 sessões online de 45 minutos cada. Além do custo inicial, o valor da mensalidade é de R\$ 97,42, que possibilita a utilização de 1 usuário e o cadastro de 60 associados. A medida que houver necessidade, é possível fazer um upgrade do plano, possibilitando a inclusão de mais usuários ou o cadastro de mais associados.

Para exemplificar a funcionalidade e utilidade do HiGestor, o trabalho mostrará algumas figuras. Na Figura 1, é possível visualizar algumas informações, como o número de associados cadastrados, as receitas e despesas do mês em vigência, as mensalidades vencidas, os pagamentos de contas ou fornecedores vencidos, e um gráfico com a evolução das receitas e despesas dos últimos 5 meses.

Figura 1 – Dashboard



Fonte: <https://higestor.com.br/>

As figuras 2 e 3 demonstram a tela de cadastro dos associados. Deve-se destacar que o sistema pode ser personalizado incluindo ou retirando informações do cadastro dos associados, dependendo das necessidades da A.N.A. É interessante ressaltar nessa tela, que além das informações básicas de cadastro, como nome, CPF, endereço, e-mail e data de nascimento do associado, é possível cadastrar o valor da mensalidade e a data de vencimento para cada associado.

Figura 2 – Cadastro de Associados

The 'Cadastro de Associados' form allows for the entry of member information. It is structured into two columns. The left column, 'Dados Cadastrais', contains fields for personal and identification data. The right column, 'Dados de Associação', contains fields for membership-specific data, including a checkbox to mark the member as 'Associado' and a note that the member will be included in monthly billing. A note at the bottom of the right column states: 'Caso os campos não sejam preenchidos, será utilizado o valor e/ou a data informados na geração do faturamento.'

Fonte: <https://higestor.com.br/>

**Figura 3 – Dados Cadastrais**

O formulário é dividido em duas seções principais:

- Contato:** Possui campos para 'Telefone' e 'Celular', ambos com a dica 'Digitar o traço (-) para ignorar o 5º dígito'. Abaixo, há um campo para 'E-mail'.
- Endereço Principal:** Começa com um checkbox 'Endereço Principal' selecionado. Segue um menu suspenso 'Tipo' com a opção 'Selecione'. Abaixo, há um campo 'CEP \*' com um botão azul 'Consultar CEP'. Seguem os campos 'Logradouro \*' e 'Complemento'. Na base, há campos para 'Bairro \*' e 'Cidade \*', este último com a dica 'Selecione e digite para buscar'.

Fonte: <https://higestor.com.br/>

Após o cadastramento de todos os associados, todos os nomes podem ser encontrados em uma lista de cadastros ativos, e com um clique é possível visualizar todas as informações, inclusive os pagamentos em atraso.

Em relação ao pagamento das mensalidades, o sistema possui uma funcionalidade que permite gerar boletos em lote, ou seja, com apenas um comando o sistema consegue gerar boletos de cobrança de mensalidade para todos os associados, respeitando os valores e datas de vencimento que foram incluídos no cadastro dos associados.

Para isso é necessário cadastrar a cobrança de mensalidade, incluindo para qual banco e qual conta o boleto deve ser gerado. Essa parametrização só é necessária pela primeira vez. Após esse comando, só é necessário enviar os arquivos de remessa para o banco, e os boletos estão registrados. O sistema também possui o módulo Receita Fácil, que também realiza automaticamente o envio de remessas e retorno bancário, reduzindo ainda mais o tempo da operação.

O sistema envia automaticamente os boletos no e-mail cadastrado dos associados, e é possível configurar disparos de e-mail para avisar que os boletos estão próximos do vencimento, ou que estão em atraso, reduzindo os riscos de inadimplência.

**Figura 4** – Tela de Faturamento



Fonte: <https://higestor.com.br/>

Todo o fluxo de caixa pode ser controlado pelo software, uma vez que ele possui as abas “Recebimentos” e “Pagamentos”. Na aba de recebimentos, é possível visualizar por categorias os recebimentos, como as receitas decorrentes das mensalidades, dos contratos de patrocínios ou de outras ações realizadas para arrecadar fundos. É possível também realizar o lançamento manual de receitas, ou baixar as já existentes.

Na aba de pagamentos é onde se realiza o controle das despesas. O sistema permite lançar pagamentos que foram realizados e criar despesas fixas, que vão gerar um alerta no vencimento de todos os períodos que foram configurados. Dessa forma, o gestor consegue ter uma previsão das despesas do próximo mês, antecipando uma possível falta de capital.

Figura 5 – Tela de Pagamentos

Pagamentos inclusão

---

 **Informações**

**Referência \***

**Fornecedor \***

**Plano de Contas \***

**Conta \***

**Evento**

**Emissão \***                      **Vencimento \***                      **Valor**

<input type="text" value="03/12/2020"/>	<input type="text" value="Data"/>	<input type="text"/>
---	-----------------------------------	----------------------

---

 **Se repete?**

**Frequência \***                      **Quantas Parcelas? \***

<input type="text" value="Não se repete"/>	<input type="text"/>
--	----------------------

Fonte: <https://higestor.com.br/>

O sistema também disponibiliza diversos relatórios financeiros, com informações detalhadas de receitas ou despesas, além de um balancete, que é um relatório de despesas e receitas distribuídas no plano de contas.

Figura 6 – Tela de Relatórios

The screenshot shows the HiGestor interface for the '4651 - Associação de Natação Americanense'. The left sidebar contains navigation options like 'Pesquisar', 'Dashboard', 'Mural de Eventos', and 'RECURSOS' (Pessoas & Empresas, Cadastros, Financeiro, Comunicação, Relatórios). The main area is titled 'Relatórios financeiro' and lists the following reports:

- Recebimentos**: Relatório com informações detalhadas de receitas
- Pagamentos**: Relatório com informações detalhadas de despesas
- Balancete**: Relatório de despesas e receitas distribuídas no plano de contas
- Conta Corrente**: Relatório, no formato de extrato, das movimentações de conta

Fonte: <https://higestor.com.br/>

É possível escolher entre o balancete anual, mensal e um comparativo anual, além de selecionar o período desejado. Todos os relatórios podem ser personalizados de acordo com a necessidade da organização.

Figura 7 – Modelo de Balancete

The screenshot shows the 'Balancete relatório' page for 2019. The filter used is 'Base: Valor creditado'. The table below summarizes the data:

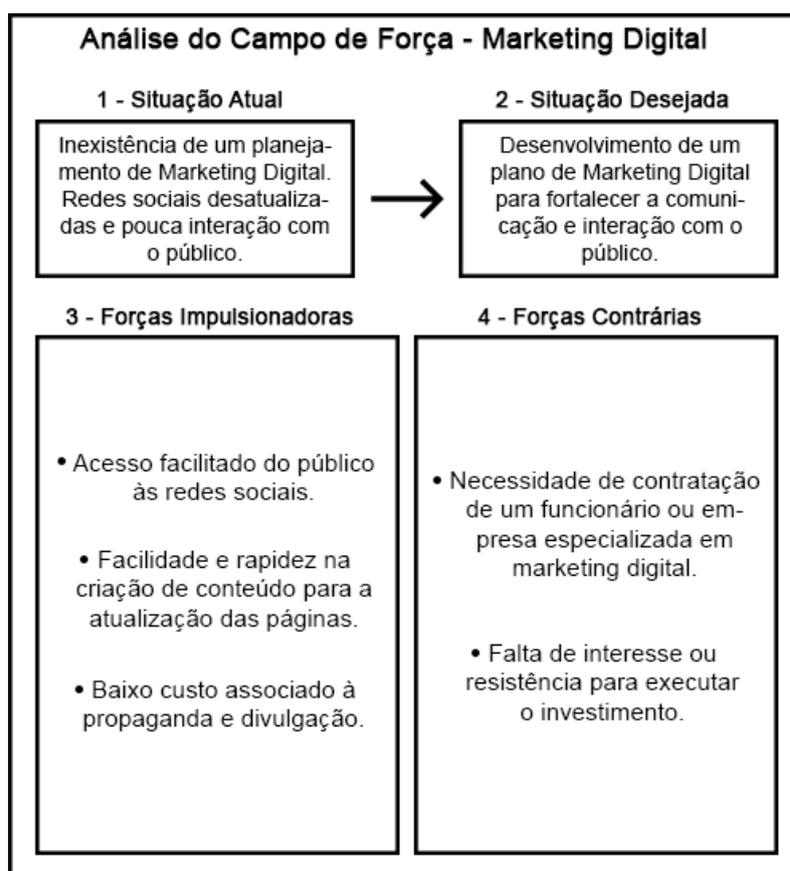
CLASSE	DESCRIÇÃO	ACUMULADO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAYO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
01	RECEITA	223.679,09	1.833,41	56.237,99	32.769,84	22.893,84	29.038,72	34.288,88	36.507,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.01	CONTRIBUIÇÃO SINDICAL	25.206,77	5,38	1.199,93	5.968,65	15.680,36	1.827,22	318,84	206,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.03	CONVENIOS	43.215,84	444,28	1.148,80	3.228,81	454,51	11.673,50	13.882,04	12.387,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.04	ANUIDADES	21.950,00	0,00	0,00	1.996,00	998,00	100,00	9.934,00	8.922,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.06	RESGATE CONTA APLICAÇÃO	14.896,80	0,00	10.376,38	4.120,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.07	RECEITAS DE SERVIÇOS	32.180,00	615,00	0,00	1.945,00	4.040,00	11.440,00	5.400,00	8.890,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.08	RECEITAS DE SERVIÇOS	190,00	0,00	190,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.11	RECEITAS DE SERVIÇOS	3.992,00	0,00	1.996,00	1.996,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.12	RECEITAS DE SERVIÇOS	9.070,00	0,00	4.780,00	200,00	0,00	3.370,00	720,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.14	RECEITAS DE SERVIÇOS	3.283,20	0,00	188,00	2.407,20	296,00	0,00	0,00	392,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.15	CURSOS RECEITAS	2.349,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	2.349,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
01.99	OUTRAS RECEITAS A CLASSIFICAR	67.734,67	768,79	36.360,87	10.908,00	1.425,01	10.630,00	4.084,00	3.560,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02	DESPESAS	179.464,34	12.209,64	44.833,21	36.963,74	12.194,27	20.998,15	35.911,51	16.355,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02.01	ALUGUEIS DE ESPAÇO FÍSICO	2.125,55	295,56	303,08	333,76	306,95	335,28	288,82	282,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02.03	CONDOMÍNIO	2.748,14	451,74	451,74	451,74	451,74	0,00	469,59	469,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02.04	TELEFONE, INTERNET E MANUTENÇÃO DE DOMÍNIO	1.898,21	542,08	217,63	233,19	395,95	189,40	159,98	159,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02.05	MANUTENÇÃO DE SOFTWARES	150,00	100,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02.09	BENS DE PEQUENO VALOR - NATUREZA PERMANENTE	471,30	39,50	7,90	414,90	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02.10	CORREIOS E MALOTES - POSTAIS	303,30	0,00	168,20	110,80	24,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
02.11	COPA E COZINHA - CAFÉ, LANCHES, ALIMENTAÇÃO	828,25	445,74	49,00	33,00	60,13	193,38	33,00	14,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: <https://higestor.com.br/>

## 5.2 Marketing Esportivo

A Associação de Natação Americanense, como uma equipe de natação competitiva, deve repensar sua estratégia de marketing para criar maior valor de mercado para seus serviços e angariar mais interesse do público no esporte. O Quadro 2 mostra uma análise do campo de força para o marketing esportivo da associação.

**Quadro 2 – Análise do Campo de Força – Marketing Digital**



Fonte: Autores, 2020

Assim como foi feito na parte de planejamento financeiro, antes de expor as soluções, é necessário primeiramente que a equipe responsável pela associação compreenda alguns conceitos fundamentais sobre marketing.

O marketing pode ser considerado como uma das principais ferramentas para o crescimento das organizações de determinado segmento e pode se tornar uma das grandes forças nas iniciativas do terceiro setor. Segundo Mazzei et al. (2013), “o marketing executa ações de criação, promoção e fornecimento de produtos e serviços e aplica técnicas que visam influenciar o nível, a velocidade e a composição

da demanda do consumo”. Ao definir o conceito de marketing, Yanaze (2011, p. 8) entende que:

[...] quando falamos em marketing atualmente, estamos pensando nas estratégias implementadas por uma empresa para a colocação de determinado produto ou serviço no mercado, com o objetivo de atender e satisfazer às demandas e às necessidades de seu público-alvo, identificado como cliente.

Portanto, por meio de atividades de marketing, as organizações conseguem identificar um público-alvo, que possui interesses em comum, e implementar estratégias em seus produtos e serviços para conquistar esses clientes em potencial. Porém, na prática, essa relação entre organização e consumidor não é tão precisa quanto na definição, tendo em vista que muitas vezes é difícil conhecer seu próprio produto ou serviço e até mesmo o mercado em que se está inserido.

Nesse sentido, o conceito de marketing esportivo também deve ser evocado, considerando que o assunto do trabalho trata de uma associação esportiva. Em uma definição mais geral, o marketing esportivo é o conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou através do patrocínio de equipes e clubes esportivos (BERTOLDO, 2000).

Para Melo Neto (apud Oliveira, 2013, p. 12), o marketing esportivo atua diretamente na dimensão institucional, com o objetivo de difundir e melhorar uma marca, além de fixá-la na mente do consumidor. De fato, no contexto atual, além de entregar um produto ou serviço condizente com as expectativas dos consumidores, as organizações se preocupam em levantar e preservar sua imagem diante do público, e isso não é diferente no campo dos esportes. Para Mazzei et al. (2013), “a indústria do esporte possui números consideráveis e seu impacto social, cultural e econômico são imponentes mundo afora. Desenvolver o marketing esportivo reflete impacto em todo o mercado gerado através dos stakeholders desta indústria”.

Pinheiro da Costa e Lopes (2012, p. 7) conceituam também que o marketing esportivo “[...] é um campo de atividades com características próprias, com relações que costumam envolver duas formas clássicas de interação: o “marketing do desporto” e o “marketing no desporto”, em que a primeira é voltada para a promoção das atividades do esporte, como o ensino e a prática, por meio de campanhas de sócio torcedor ou vendas de produtos oficiais, e a segunda se foca em utilizar o esporte como ferramenta de integração e divulgação para um produto.

A partir disso, a Associação de Natação Americanense deve, por meio de suas ações de marketing e por sua própria natureza de existência, se organizar ao redor do marketing do esporte, explorando seu “produto esporte”. O “produto esporte”, a partir da definição de Yanaze (2011, p. 671), pode ser considerado como o conjunto de atividades físicas, modalidades esportivas e competições que possuem um valor de mercado que varia conforme o espetáculo que proporcionam. As emoções trazidas por esses espetáculos são estabelecidas no imaginário dos espectadores, o que permite associar uma marca ou produto à emoção do esporte, criando o “produto esporte”.

Assim, o papel das organizações é de viabilizar o entretenimento por meio do oferecimento de serviços do esporte e da prática espontânea de seus atletas. Além disso, pode-se associar ao “produto esporte” os produtos relacionados ou não ao esporte, como a venda própria de vestimentas com a identidade visual da organização ou apoiando a venda de produtos de patrocinadores.

### *5.2.1 Plano de Marketing Digital*

Pensando em um contexto marcado pela força crescente das redes sociais, o presente trabalho procurou desenvolver um plano de marketing esportivo básico e direcional para a Associação de Natação Americanense, com foco exclusivo para as mídias digitais. Primeiramente, serão colocados os objetivos iniciais, a jornada do cliente, as personas, uma análise SWOT e uma análise de concorrentes. Por fim, o plano de ação contará com as estratégias digitais, quais serão os profissionais envolvidos e quais os principais Key Performance Indicators relacionados às estratégias.

Como objetivos gerais, é possível dizer que o novo plano de marketing da Associação de Natação Americanense busca fortalecer a presença na internet, por meio da criação de um site, atualização e utilização intensiva de redes sociais, como o Facebook, Instagram e YouTube, e por meio de e-mail marketing, criando uma espécie de newsletter, com últimas notícias e destaques da associação. Além disso, a organização pretende transformar essa presença digital em uma das forças da marca, criando uma identidade perante o público-alvo e mostrando um case de sucesso aos stakeholders.

Como objetivos específicos para a primeira campanha, busca-se novos clientes, ou seja, aumentar a oferta do serviço de treinamento esportivo, engajando

novos atletas de Americana e região. Por fim, também deseja-se utilizar desse engajamento para trazer novos torcedores, e por consequência, novos patrocinadores.

A jornada do cliente é um componente da análise que mostra como e quais ofertas e soluções são oferecidas pela organização. A Associação de Natação Americanense foi formada em 2015, após cortes de verba da Secretaria de Esportes da cidade de Americana, no interior do estado de São Paulo. A organização, formada com bases comunitárias, atende atletas de natação de Americana e de outras cidades da região, como Santa Bárbara D'Oeste, Indaiatuba, Campinas, Limeira, Piracicaba e Araras.

Como serviço principal a A.N.A oferece treinamentos de natação com foco principal em preparar atletas para competições, atendendo todas as categorias de idades, que envolvem crianças de pelo menos 9 anos até adultos com mais de 18 anos, que se incluem nas categorias principais do esporte. A associação não oferece apenas aulas básicas de natação para as crianças e adolescentes aprenderem a nadar, mas um treinamento especializado para competições de nível nacional, contando com a experiência do treinador principal, que já foi convocado para comandar seleções nacionais de categoria em competições internacionais, como, por exemplo, no Mundial de Natação Júnior realizado na Hungria em 2019.

Os interessados, em sua maioria, conhecem a A.N.A por meio da comunicação informal, sendo convidados por pessoas que já fazem parte, ou também, através de reportagens nos meios de comunicação da cidade sobre o ótimo trabalho que vem sendo desenvolvido com a equipe. Pelos resultados obtidos até hoje, que já renderam inúmeras conquistas em campeonatos, como o título de campeã brasileira da Categoria Infantil em 2016, os interessados procuram a A.N.A com uma impressão geralmente bastante positiva, de uma equipe com um trabalho muito sério e focado em resultados.

Conhecendo os interessados pela organização, é possível definir quais são as personas que vão interagir com o marketing digital da associação. As personas são pessoas fictícias que tentam representar o cliente de acordo com características específicas. O trabalho colocou quatro exemplos que abrangem atletas de diferentes categorias, pais e responsáveis e o público que acompanha o dia a dia da organização:

- Ana – 11 anos – Mora em Americana – Estudante do Ensino Fundamental – Ativa no Facebook, Instagram e YouTube – Ana quer participar da

Associação de Natação Americanense por influência dos pais, para aprender a nadar e desenvolver hábitos saudáveis, e por influência dos amigos, que já participam.

- Caio – 15 anos – Mora na região de Americana – Estudante do Ensino Fundamental ou Médio – Ativo no Facebook, Instagram, YouTube, Twitter – Caio é praticante de natação em outra equipe da região, mas se interessou no programa de treinamentos e resultados obtidos da Associação de Natação Americanense, voltado para competições nacionais.
- Joana – 41 anos – Mora em Americana – Formada em Administração – Ativa no Facebook, Instagram e YouTube – Joana é mãe de um casal de filhos e teve contato com a A.N.A por meio das redes sociais. Ela procura uma equipe de natação que possa ensinar o esporte e melhorar a qualidade de vida de seus filhos, além de possibilitar um ambiente competitivo.
- Alexandre – 38 anos – Mora em Americana – Empresário – Ativo no Facebook, Instagram, YouTube, Twitter e LinkedIn – Alexandre é apaixonado por esportes e acompanha as modalidades esportivas da cidade ao vivo e pelas redes sociais. Além disso, possui empreendimento em Americana, podendo ser um patrocinador em potencial.

A partir dessas do entendimento geral acerca da associação, é possível desenvolver uma análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), em português. Essa análise ilustra quais são as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da Associação de Natação Americanense, objetivando subsidiar decisões relativas ao planejamento estratégico de marketing. A análise compreende ao mesmo tempo o ambiente interno, com forças e fraquezas, e o ambiente externo, com oportunidades e ameaças.

A matriz, observada no Quadro 3, oferece também um cruzamento entre os quatro pontos, o que pode gerar uma análise mais densa. Em suma, a A.N.A deve utilizar ao máximo suas forças para ao mesmo tempo aproveitar oportunidades e minimizar as ameaças. As fraquezas, por sua vez, devem ser estrategicamente diminuídas para que as forças possam atuar livremente e para diminuir os impactos das ameaças.

**Quadro 3 – Análise SWOT – Associação de Natação Americanense****Análise SWOT - Associação de Natação Americanense**

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradição em Americana.</li> <li>• Possui treinadores capacitados.</li> <li>• Uso de instalações públicas, com baixo custo de manutenção.</li> <li>• Número considerável de matriculados.</li> <li>• Atletas com relevância nacional.</li> <li>• Grande engajamento de pais e responsáveis.</li> </ul> <p>S</p>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de profissionalismo na gestão.</li> <li>• Instabilidade financeira.</li> <li>• Falta de exploração concreta da marca e identidade da associação.</li> <li>• Falta de clareza na relação com patrocinadores.</li> </ul> <p>W</p>
Fatores Externos	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca por modalidade esportiva para competição.</li> <li>• Busca por esporte para aumentar qualidade de vida e saúde.</li> <li>• Popularização da natação na região.</li> <li>• Adesão à Lei de Incentivo ao Esporte.</li> <li>• Participação em competições de grande visibilidade.</li> </ul> <p>O</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descaso do poder público de Americana.</li> <li>• Desconsentimento do uso das piscinas públicas.</li> <li>• Surgimento de novos concorrentes.</li> <li>• Surgimento de ofertas alternativas à natação.</li> <li>• Queda de arrecadação por conta da pandemia de COVID-19.</li> </ul> <p>T</p>

Fonte: Autores, 2020

Com relação à análise de concorrentes, é possível dizer que a Associação de Natação Americanense trabalha com baixo risco de concorrência, considerando que a organização é tida como a mais forte e até mesmo como a referência de Americana, além de possuir atletas relevantes e comunidade engajada.

Como concorrentes diretos, a A.N.A deve se preocupar com o crescimento de iniciativas que estejam no mesmo nicho e atendam ao mesmo público-alvo, ou seja, outras equipes de natação competitivas da região, bem como equipes de iniciativa privada, vindas de academias da região. Por fim, as iniciativas ligadas a outros esportes, como academias, escolinhas de futebol, basquete e vôlei, podem ser consideradas como concorrentes indiretos, pois apesar de não oferecerem o mesmo serviço, atingem o mesmo público-alvo.

Para o plano de ação, o trabalho propõe a criação de um site com informações diversas da Associação de Natação de Americana. Por meio de uma

abordagem institucional, a intenção do site é centralizar informações históricas, notícias gerais e fatos relevantes aos patrocinadores e seguidores. A estrutura do site será composta por uma página inicial exibindo notícias e atualizações das equipes. Um menu lateral, por exemplo, redirecionará o usuário para outras opções de acesso como fotos da equipe, história da A.N.A, produtos exclusivos, próximos jogos e o quadro geral de atletas associados.

A utilização de uma newsletter visa a criação de um boletim informativo com a programação das competições e os seus devidos resultados sendo enviados antes e depois dos jogos através de e-mails. Esta ferramenta tem sua importância ligada ao fato de criar uma conexão e engajamento entre a comunidade, a equipe e os patrocinadores.

A divulgação de conteúdo audiovisual é uma abordagem que está em crescimento em diferentes mídias digitais. Ela traz dinamismo e praticidade na exposição dos fatos e é extremamente abrangente, possibilitando grandes resultados. O YouTube será uma plataforma utilizada para manter o relacionamento com a comunidade mesmo em períodos de ausência de competições. Através de vídeos dos treinamentos, entrevistas com atletas, curiosidades da organização, vídeos dos principais campeonatos e bastidores da equipe a comunidade permanecerá conectada e informada sobre os principais desdobramentos da Associação.

Utilizado principalmente para divulgação, o Facebook será uma rede social para apoiar e complementar as outras estratégias mencionadas. Sendo as principais abordagens, o compartilhamento de vídeos do canal do YouTube, postagens do Instagram, matérias e reportagens sobre a equipe disponibilizadas no site, além de criar eventos de competições, publicar anúncios, avisos e artes informativas antes e após as competições, com informações dos atletas e local e data das disputas. Outra função do Facebook, será a de expor os principais produtos comercializados pela Associação servindo como vitrine virtual e direcionando o cliente para o site.

No Instagram o conteúdo será abordado de maneira mais dinâmica, através de fotos, stories e reels. Nesta rede social, será feita a centralização das informações de maneira simplificada e rápida. A apresentação dos atletas, fotos das competições, postagens com curiosidades sobre o esporte, stories acompanhando o dia-a-dia da equipe e lembretes dos principais eventos integrarão o conteúdo apresentado neste que será o principal elo entre a organização e o público jovem.

Para medir o desempenho das estratégias estabelecidas, é importante considerar o conceito de Key Performance Indicator (KPI), ou Indicador-chave de Desempenho. Esses indicadores permitem que os gestores de marketing possam quantificar se as ações ou conjunto de iniciativas estão atendendo aos objetivos antes delimitados. Para cada estratégia digital que foi elencada, será indicado um KPI para medir seu desempenho.

Para o site institucional da associação é importante considerar o uso de uma ferramenta de Search Engine Optimization (SEO), buscando posições orgânicas em ferramentas de procura, como o Google, possibilitando o aumento de leads e visitas às outras redes sociais. O Google Search Console pode ser uma das ferramentas a se considerar, uma vez que permite verificar a indexação e otimizar a visualização do site.

Para a newsletter, considerando que é uma ferramenta de comunicação direta com os associados e interessados, é importante considerar a abertura de e-mails, quantos inscritos ainda se mantém, taxa de respostas, taxa de cliques e a conversão dos inscritos para o site ou redes sociais.

Para o Facebook, deve-se considerar três métricas principais. O alcance corresponde ao número de usuários que visualizaram as publicações. Através dela é possível avaliar os dados referentes aos receptores dos conteúdos veiculados. A taxa de cliques, por sua vez, possibilita verificar o quão efetivo é a mensagem ou o conteúdo publicado, por meio da contabilização de quantas pessoas clicaram nos links, assistiram os vídeos ou abriram as imagens.

O número de curtidas é uma das métricas mais simples do Facebook e representa um dos principais indicadores de crescimento de uma página ou de apreço pela publicação feita. No caso do número de compartilhamentos, trata-se de uma métrica de desempenho muito mais forte e abrangente. O compartilhamento do conteúdo influi diretamente na difusão da informação de maneira orgânica e escalável, possibilitando a criação de um vínculo de engajamento entre a comunidade e associação.

No caso do Instagram, as métricas importantes para acompanhar o desempenho do seu perfil na rede social e entender se sua comunicação está correta são as impressões, ou o número de vezes que todas as publicações foram vistas, o alcance, representado pelo número de contas únicas que viram qualquer uma das suas publicações, o número de vezes que seu perfil foi visualizado, a quantidades de cliques em seu site colocado na biografia do perfil e o número de

cliques para enviar um e-mail para a associação. Também é importante acompanhar as métricas de cada publicação individualmente, analisando a quantidade de curtidas, comentários, compartilhamentos entre os usuários e quantidades de pessoas que salvaram a publicação para poderem ver novamente.

Para o YouTube, é necessário considerar algumas métricas como o watchtime, ou o tempo total assistido de cada vídeo, as visualizações totais de cada vídeo, a retenção, considerando a captação do público e as inscrições e o engajamento, medindo a reação do público ao conteúdo.

Por fim, a associação pode desenvolver as estratégias e controlar suas métricas por meio do trabalho de seus próprios colaboradores, como o presidente, vice-presidente, secretário e treinadores, que atualizariam as redes sociais, site e newsletter. Além disso, a A.N.A pode também contratar o serviço de algumas agências de marketing de Americana, especializadas em estratégias digitais, que otimizariam todo o trabalho necessário. Abaixo, há uma lista com algumas organizações de Americana:

- Solomo Marketing Digital para Empreendimentos;
- Cliecom Marketing Digital;
- B2S Marketing Digital Americana;
- NWMídia Consultoria em Vendas e Marketing Digital;
- AOX Marketing Digital.

### *5.2.2 Patrocínio Esportivo*

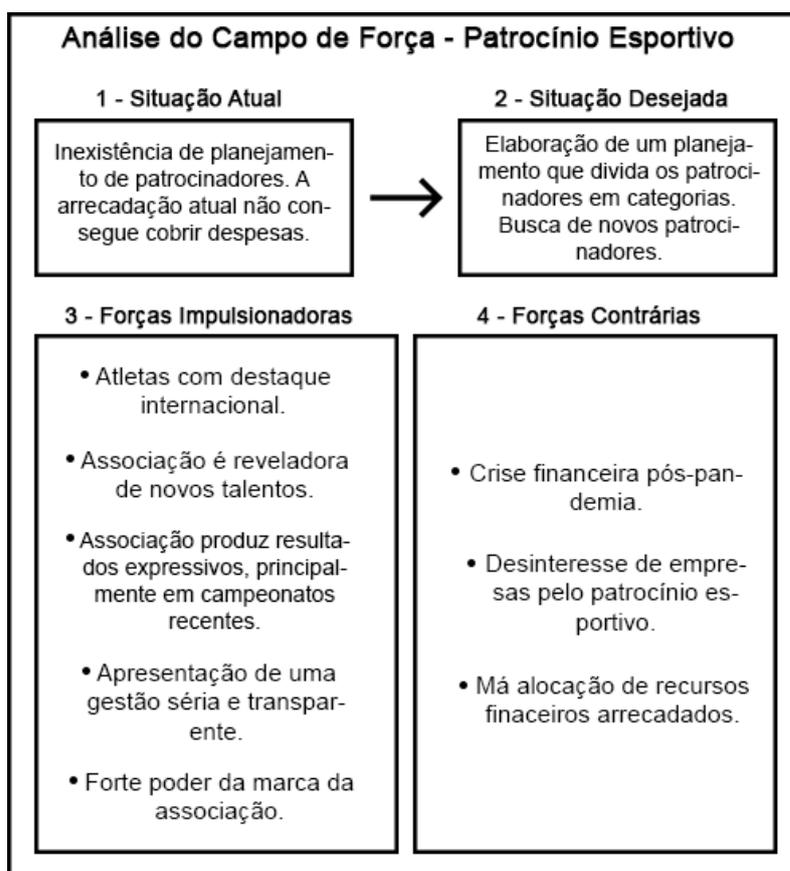
Além do estabelecimento de um plano de marketing digital, é necessário também que a organização estruture suas relações de patrocínio de forma mais coerente, para buscar novas oportunidades. Essa estruturação busca utilizar da possível visibilidade trazida pela campanha digital para reavaliar a relação com os patrocinadores atuais e ao mesmo tempo angariar novos interessados.

Segundo Yanaze (2011, p. 671), o patrocínio “é uma relação jurídica em parceria com objetivos comuns entre as partes envolvidas”. O patrocinador entra nessa relação com o oferecimento de dinheiro, produtos e serviços, com o objetivo de exibir sua marca e divulgar determinadas mensagens. O patrocinado, no caso do esporte, é aquele que estampa o patrocinador em seus atletas e em eventos, ajudando a associar a marca ao esporte.

Yanaze (2011, p. 671) ainda complementa que “a relação de patrocínio maximiza os resultados almejados pelo marketing, pois a imagem do produto associa-se à própria catarse que o espetáculo propicia”. O consumidor, exposto a essa catarse, fica ao mesmo tempo desarmado e mais propício a aceitar a marca, seus produtos e serviços.

O Quadro 4 mostra uma análise do campo de força para o patrocínio esportivo da Associação de Natação Americanense.

**Quadro 4 – Análise do Campo de Força – Patrocínio Esportivo**



Fonte: Autores, 2020

Na situação de gestão de patrocínio atual da Associação de Natação Americanense, é possível observar que as forças impulsionadoras são ferramentas que podem auxiliar na nova estruturação.

A associação é vista como uma organização que constantemente revela novos talentos e consegue, a partir deles, resultados expressivos em campeonatos competitivos da região. Em sua composição atlética, a A.N.A possui atletas que obtiveram destaque em competições internacionais, o que fortalece o poder de marca da organização e aumenta as possibilidades de exposição.

Atualmente, os patrocinadores são, por ordem de contribuição:

- Sicoob – R\$ 5.000,00/ano;
- Sabor Salgados – R\$ 500,00/mês;
- Sega – R\$ 800,00/mês;
- Ortoclínica – R\$ 1.000,00/mês;
- Dany Cosméticos – R\$ 1.000,00/mês;
- Unimed – R\$ 2.500,00/mês;
- Supermercados Pague Menos – R\$ 4.500,00/mês.

No novo plano, os patrocinadores serão divididos em três categorias distintas: Bronze, com contribuição de R\$ 1.000,00 por mês; Prata, com contribuição de R\$ 3.000,00 por mês; e Ouro, com contribuição de R\$ 5.000,00 por mês.

A partir da implementação dessas categorias, é necessário que a Associação de Natação Americanense entre em contato com os patrocinadores atuais e estabeleça novas relações, negociando as novas dinâmicas e avaliando possíveis descontos para um determinado período, objetivando manter o patrocínio. Além disso, é importante que a associação utilize da visibilidade trazida pelo novo plano de marketing para atrair novos patrocinadores interessados pelos benefícios.

Para a categoria Ouro, a cota será limitada em 2 partes, com um contrato de no mínimo 1 ano, contendo todos os benefícios disponíveis, focados na exposição do patrocinador. Na parte digital, os patrocinadores terão exposição em 50% das postagens do Facebook, Instagram e Youtube, por meio de colagem da marca nas fotos e vídeos ou por meio orgânico, aparecendo em vestimentas e banners. Além disso, também aparecerão nas seções de patrocinadores do site institucional e nos e-mails enviados pela newsletter, com maior destaque, podendo divulgar suas ações junto à associação.

As competições de natação costumam também gerar material publicitário, como fotos e vídeos. Pensando na vestimenta dos atletas, os patrocinadores Ouro poderão expor sua identidade visual na parte frontal da camisa oficial da associação e em bonés e toucas oficiais. Os patrocinadores também terão 50% (25% para cada patrocinador) do espaço de exposição em banners físicos que ficarão distribuídos em competições, principalmente em situações de pódio e entrevista, e em banners que ficarão na piscina de treinamento. A Figura 8 mostra um exemplo de como a exposição no evento poderá acontecer.

**Figura 8** – Exposição de Patrocínio

Fonte: Associação de Natação Americanense, 2015.

Para a contribuição Prata, a cota será limitada em 4 partes, com um contrato de no mínimo 1 ano, contendo alguns dos benefícios de exposição. Com relação às mídias digitais, os patrocinadores da categoria Prata terão exposição em 30% de postagens nas redes sociais e compartilharão das seções de patrocinadores no site institucional e na newsletter, porém com destaque médio. Os quatro patrocinadores poderão estampar sua identidade visual na parte das costas das camisas oficiais e usufruirão de 30% (7,5% para cada patrocinador) do espaço dos banners de competição e da piscina de treino.

Por fim, para a contribuição Bronze, a cota será limitada em 6 partes, com um contrato de no mínimo 1 ano, contendo poucos benefícios de exposição. Para as mídias digitais, os patrocinadores Bronze terão exposição em 20% das postagens nas redes sociais e também compartilharão das seções de patrocinadores no site institucional e na newsletter, com menor destaque. Por fim, os seis patrocinadores terão 20% (3,3% para cada patrocinador) do espaço dos banners de competição e da piscina de treino.

## 6 RESULTADOS ESPERADOS

A aplicação das soluções e dos planos de ação apresentados, tanto para a gestão financeira quanto para a de marketing não puderam ser efetivadas pelo grupo, considerando a atual situação de pandemia de coronavírus. A Associação de Natação Americanense fica então livre, após ter contato com este projeto, para aplicá-lo em parte ou em todo, sob responsabilidade própria, gerando resultados mais concretos.

Tanto para a associação quanto para a comunidade, espera-se que os objetivos colocados pelo projeto sejam atingidos, como uma melhor exploração e crescimento das áreas financeiras e de marketing da organização, por meio da implantação de um modelo de gestão mais eficiente. A partir disso, prevê-se também a geração de maiores benefícios sociais, a formação de novos atletas de natação competitiva e um maior desenvolvimento da modalidade na região de Americana. Como objetivos mais específicos, é esperado que aconteça o desenvolvimento dos planejamentos financeiro e de marketing a fim de consolidar o crescimento contínuo e sustentável da A.N.A. O entendimento de conceitos e o uso de procedimento simples, mas eficientes, podem ser o diferencial que a organização precisa para continuar sendo competitiva.

É certo que o sucesso na aplicação do projeto pode contribuir para o estreitamento entre a universidade e a sociedade. Os resultados podem servir de exemplo tanto para os alunos que desejam trabalhar em cases de sucesso, quanto para as organizações sociais, principalmente do terceiro setor, que podem se interessar por ideias inovadoras.

Por fim, é perceptível que o projeto contribuiu para a formação dos alunos envolvidos no grupo, considerando que houve diversas pesquisas realizadas durante o desenvolvimento textual, principalmente nas seções de revisão da literatura, metodologia e soluções propostas. Nessas seções, os alunos revisitaram conceitos aprendidos em disciplinas que são oferecidas na Faculdade de Ciências Aplicadas, como Administração Financeira, Contabilidade, Estudos de Mercado e Marketing e Noções de Administração e Gestão.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou a situação-problema vivida atualmente pela Associação de Natação Americanense, uma organização do terceiro setor, formada pela comunidade para atender à demanda da natação competitiva da cidade de Americana e região.

A partir da análise de Problemas, Oportunidades e Necessidades, evidenciou-se que a organização necessita de mudanças em duas áreas principais, a gestão financeira e a gestão de marketing. Essas análises constataram a situação atual e a desejável, mostrando forças positivas e negativas que afetam essa dinâmica.

Em uma revisão da literatura, os autores revisitaram os conceitos acerca do terceiro setor e das associações, evidenciando sua importância na construção de melhores condições para que os indivíduos atinjam seus objetivos. Além disso, também foram abordados conceitos de planejamento empresarial, gestão esportiva, métricas financeiras e de marketing.

Para as soluções relacionadas ao planejamento financeiro, abordou-se conceitos de fluxo de caixa, controle bancário, planejamento orçamentário e o uso do software HiGestor para auxiliar no controle dos associados e dos pagamentos, além de demonstrar todo o fluxo financeiro em relatórios contábeis.

Para o marketing esportivo, o trabalho desenvolveu um plano de marketing digital direcional, ilustrando os objetivos, a jornada do cliente, as personas, uma análise SWOT, análise de concorrentes e estratégias para mídias digitais. Por fim, a parte de patrocínio esportivo propôs uma reorganização das relações de patrocínio entre a associação e seus patrocinadores, utilizando-se de categorias e benefícios distintos.

Apesar de o projeto não ter sido aplicado, por conta das dificuldades impostas pelo contexto atual de pandemia, o grupo entende que o projeto possui aplicabilidade em parte ou no todo e que a realização do trabalho mostrou um envolvimento com conhecimentos importantes da administração, principalmente da área financeira e de marketing.

O grupo avalia que o presente projeto, quando aplicado, pode resultar em benefícios para a Associação de Natação Americanense. Por fim, a oportunidade de trabalhar em grupo e a superação de algumas adversidades também possibilitou o desenvolvimento acadêmico e das relações interpessoais e profissionais.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, P. **O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais**. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2009.

Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/view/1167>.

Acesso em: 3 ago. 2020.

AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. de F. **A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002**. Lecturas Educación Física y Deportes, Argentina, ano 10, n. 74, p. 74, 2004. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/estudos/article/viewFile/1167/810>. Acesso em 10 nov. 2019.

BERTOLDO, Camila Pierobom. **Marketing esportivo – o esporte nas estratégias empresariais**. [S. I.], 2000. Disponível em:

<http://www.mktesportivo.com.br/estrateg.htm>. Acesso em: 7 dez. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. [S. I.]: Saraiva, 2002. 176 p. ISBN 9788522458233. Disponível em:

[http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf). Acesso em: 3 jul. 2020.

BORGES, Marcos C. et al. Aprendizado baseado em pr endizado baseado em problemas. **Medicina (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto – SP, v. 47, n. 3, p. 1-7, 19 jun. 2014. Disponível em: [http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/8\\_Aprendizado-baseado-em-problemas.pdf](http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/8_Aprendizado-baseado-em-problemas.pdf). Acesso em: 5 ago. 2020.

GAZZONI, Elizabeth Inez. **FLUXO DE CAIXA – FERRAMENTA DE CONTROLE FINANCEIRO PARA A PEQUENA EMPRESA**. Orientador: Emilio Araújo Menezes. 2003. 96 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85831/198309.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 nov. 2020.

GUIMARAES, I. P; PINHO, L. A; LEAL, R. S. **Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia**. Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília · v. 13 · n. 3 · p. 132 – 148, set/dez 2010. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/279>. Acesso em: 3 ago. 2020.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HOPWOOD, Anthony G. **An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation**. Accounting and Performance Evaluation, v. 10, p. 156-182, 1972. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2489870>. Acesso em: 3 ago. 2020.

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2ª ed. 2009. 175p.

MAGNUS, Cristina de Oliveira. **CONTROLE INTERNO FINANCEIRO EM UMA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS**. Orientador: Luiz Alberton. 2007. 50 p. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293891.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.

MARIANO, F. A. M; ROCHA, M. H. P. **Profissionalização do terceiro setor, uma exigência para sobrevivência. Estudo de caso de uma organização governamental**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0370\\_1573\\_5.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0370_1573_5.pdf). Acesso em: 3 ago. 2020.

MAZZEI, Leandro Carlos; DE OLIVEIRA, Nara Silveira; ROCCO JUNIOR, Ary José; DA CUNHA BASTOS, Flávia. **UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA EM MARKETING ESPORTIVO ENQUANTO ÁREA MULTIDISCIPLINAR**. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, ano 2013, v. 12, n. 4, p. 183-200, 2013. DOI 10.5585/remark.v12i4.2625. Disponível em:

<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12504/6060>. Acesso em: 7 dez. 2020.

OLIVEIRA, C. B. **PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS: UM ESTUDO DE CASO**. Orientador: Lucimara Rett. 2013. 77 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ, 2013. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1446/1/COliveira.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2020.

PINHEIRO DA COSTA, Christian; LOPES, José Pedro Sarmiento Rebocho. O MARKETING COMO UM RECURSO AUXILIAR PARA O SUCESSO PROFISSIONAL NA GESTÃO DESPORTIVA. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 163-183, 2012. Disponível em: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=08be302a-87c8-40c8-bb0b-30cbcd5cb5cc%40sessionmgr4006>. Acesso em: 5 dez. 2020.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; GEORGE, S.; JOHNSON, G. **Practice Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice**. *Journal of Management*, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228133369\\_Measuring\\_Organizational\\_Performanc\\_e\\_Towards\\_Methodological\\_Best\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/228133369_Measuring_Organizational_Performanc_e_Towards_Methodological_Best_Practice). Acesso em: 3 ago. 2020.

SANTANA, Matheus. **Condutores do Uso de Métricas Financeiras e de Marketing em Decisões de Marketing Mix**. 2014. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/107259>. Acesso em: 3 ago. 2020.

SEBRAE (Brasília); CARDOSO, Univaldo Coelho; CARNEIRO, Vânia Lúcia Nogueira; RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. **Associação: Série Empreendimentos Coletivos**. [S. l.: s. n.], 2014. 46 p. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\\$File/5192.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/$File/5192.pdf). Acesso em: 3 ago. 2020.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo – SP: Cortez Editora, 1986. 56 p. Disponível em: <https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2018/08/7-metodologia-da-pesquisa-ac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2020.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FEES, Philip E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2ª ed. 2001. 463p.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 4ª ed, 1983. 397p.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: Avanços e Aplicações**. 2. ed. rev. e aum. São Paulo: Saraiva Uni, 2011. 816 p. ISBN 978-8502121522.