



# PLANEJAMENTO 2023



## **Introdução**

Este documento apresenta o Planejamento Estratégico da AABB para o ano de 2023. Constam aqui o Mapa Estratégico e as Diretrizes Estratégicas elaboradas pelo Conselho de Administração. Estas diretrizes deverão ser seguidas por todas as áreas no desenvolvimento de suas ações no próximo ano, balizando a preparação de suas estratégias específicas e seus planos de ação.

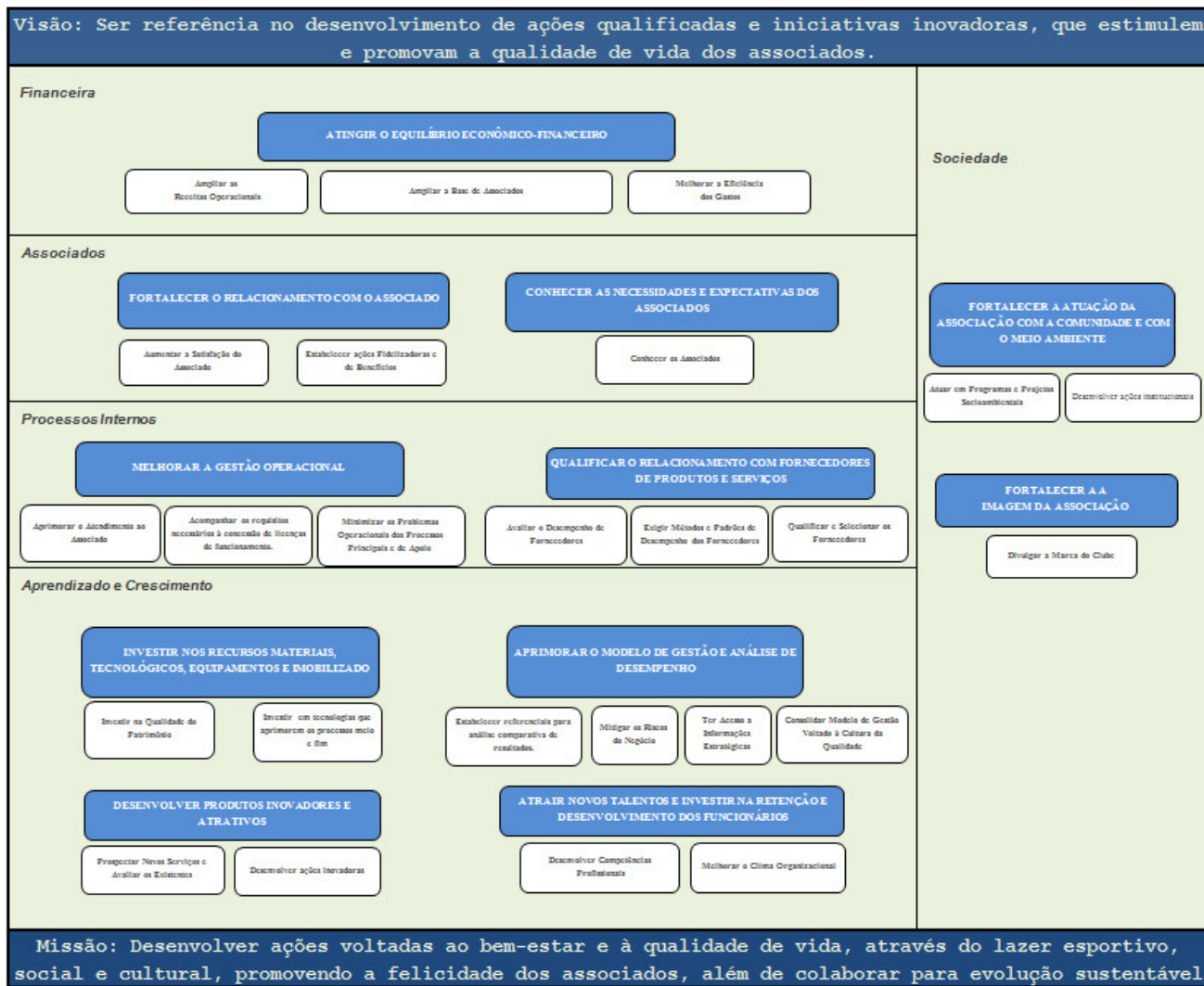
O acompanhamento dos objetivos estratégicos aqui definidos será realizado dentro de cada departamento e também nas reuniões mensais de acompanhamento de indicadores.

O horizonte das ações aqui descritas é de um ano e foram baseadas no momento atual do clube, atualizado em SETEMBRO DE 2022, considerando o cenário econômico pós pandemia, a partir do qual houve a aprovação do posicionamento estratégico do Clube pelo Conselho de Administração.

Importante salientar que a AABB, como um todo, deve prioritariamente buscar o equilíbrio financeiro entre receitas e despesas. Assim, cada departamento deverá observar primeiramente as receitas disponíveis na sua área, bem como a posição financeira da AABB, para depois encaminhar a execução de suas despesas, sempre dentro de seus limites e do capital disponível. É fundamental que durante o acompanhamento dos indicadores mensais e na projeção do resultado final do ano, o resultado financeiro seja o aqui proposto na peça orçamentária.

As diretrizes estratégicas para 2023 estão segmentadas de acordo com os objetivos e ações estratégicas constantes do Mapa Estratégico da AABB.

**Mapa Estratégico – AABB Porto Alegre 2020 – 2025**



Restrita

**DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – Perspectiva Associado**

**Objetivo Estratégico: Fortalecer o Relacionamento com o Associado**

***Ação Estratégica: Aumentar a Satisfação do Associado.***

- a) Desenvolvimento e Programação de Eventos Socioculturais e Esportivos.
- ✓ Desenvolver programa inovador de eventos do ano considerando os 80 anos do clube.
- Prazo: 2023**  
**Área responsável: Marketing, Sociocultural e Esporte**
- b) Realizar pesquisa de satisfação com os associados.
- ✓ Preparar e aplicar a pesquisa de satisfação dos associados.
- Prazo: junho 2023**  
**Área responsável: controladoria e qualidade**
- c) Atendimento de alunos na Academia.
- ✓ Concluir o ano de 2023 com 1.200 alunos matriculados.
- Prazo: 4º trimestre de 2023**  
**Área responsável: Esporte**
- d) Desenvolvimento de cursos para associados e sociedade.
- ✓ Elaborar e executar um calendário atrativo e financeiramente equilibrado de cursos, seminários ou oficinas.
- Prazo: 2023**  
**Área responsável: Sociocultural**
  - ✓ Realizar eventos coletivos atrativos e financeiramente equilibrados, envolvendo nossos associados e sociedade.

**Prazo: março a novembro 2023**  
**Área responsável: Esporte**

e) Realização de pesquisas de satisfação de eventos socioculturais e esportivos.

  - ✓ Aplicar pesquisas em todos os eventos importantes do clube.

**Prazo: 2023**  
**Área responsável: controladoria e qualidade**

**Objetivo Estratégico:** Conhecer as necessidades e expectativas dos associados.

**Ação Estratégica:** Conhecer os Associados

- a) Atualização dos cadastros dos associados.
  - ✓ Atualizar o cadastro do associado em eventos, em atendimentos e pelo site.  
**Prazo: 2023**  
**Áreas responsáveis: TI e Central de Relacionamento**
- b) Conhecer as necessidades dos associados.
  - ✓ Utilizar informações sobre as preferências dos associados, planejando ações a partir destas e dos diferentes perfis definidos.  
**Prazo: 2023**  
**Áreas responsáveis: todas**

**DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

**Objetivo Estratégico:** Investir nos Recursos Materiais, Tecnológicos, Equipamentos e Imobilizado

**Ação Estratégica:** Investir na Qualidade do Patrimônio

- a) Acompanhar aprovação do Estudo de Viabilidade Urbana a partir do Plano Diretor de Obras aprovado.  
**Prazo: 2023**  
**Área responsável: Presidência**
- b) Estudar projetos que não prejudiquem o andamento do Estudo de Viabilidade Urbana.
  - ✓ Redefinir o Plano Diretor e detalhar a execução parcial do mesmo.  
**Prazo: 2023**  
**Área responsável: Presidência**
  - ✓ Definir estratégia para captação de recursos para obras dentro do Plano Diretor.  
**Prazo: 2023**  
**Área responsável: Presidência**

**Objetivo Estratégico:** Desenvolver Produtos Inovadores e Atrativos

**Ação Estratégica:** Prospectar Novos Serviços e Avaliar os Existentes

- a) Atingir ocupação em cursos e eventos dos departamentos que garanta o respectivo equilíbrio financeiro.  
**Prazo: 2023**  
**Área responsável: todos os departamentos que realizam cursos e eventos**

- b) Criar eventos, serviços ou cursos de interesse de segmento de associados de todas as faixas etárias. Visualizar a possibilidade de ser enfocados os 80 anos da AABB.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Marketing, Sociocultural e Esporte**

## Objetivo Estratégico: Aprimorar o Modelo de Gestão e Análise de Desempenho

### *Ação Estratégica: Ter Acesso a Informações Estratégicas*

- a) Revisar os indicadores de Gestão.

**Prazo: 1º semestre 2023**

**Área responsável: Presidência e Controladoria**

- b) Atuar junto a eventos envolvendo o segmento, como ECAD de AABBs, Congresso Gaúcho de Clubes, outros eventos regionais e nacionais.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Presidência**

### *Ação Estratégica: Mitigar os Riscos do Negócio*

- a) Acompanhar permanentemente as normas da LGDP e ajustar os referidos documentos. Quando necessário, solicitar nova anuência dos associados, não associados e outros envolvidos, conforme cada caso.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Presidência**

- b) Acompanhar permanentemente os protocolos e normas sanitárias em razão de restrições definidas pelo poder público.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Presidência**

## Objetivo Estratégico: Atrair Novos Talentos e Investir na Retenção e Desenvolvimento dos Funcionários

### *Ação Estratégica: Melhorar o Clima Organizacional*

- a) Realizar pesquisa de clima organizacional.

**Prazo: 2º semestre de 2023**

**Áreas responsáveis: Controladoria e Qualidade e Presidência**

### *Ação Estratégica: Desenvolver Competências Profissionais*

- a) Revisar o modelo de gestão de desempenho por competências.

- ✓ Revisar o Contrato de Gestão das lideranças.

**Prazo: 2º trimestre de 2023**

**Área responsável: Presidência e Controladoria e Qualidade**

- b) Realizar treinamentos com média anual de 10 horas por funcionário, por área.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Todas as Áreas**

## DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – Perspectiva Processos Internos

### Objetivo Estratégico: Qualificar o Relacionamento com Fornecedores de Produtos e Serviços

#### *Ação Estratégica: Avaliar o Desempenho de Fornecedores*

- a) Realizar no novo ERP - Delsoft a avaliação dos fornecedores após a prestação de serviço ou entrega do material adquirido.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Todos os setores.**

#### *Ação Estratégica: Exigir Métodos e Padrões de Desempenho dos Fornecedores*

- a) Revisar o Manual de Relacionamento com Fornecedores com os padrões de qualidade padronizando ações e realizando divulgação de valores e princípios da Associação, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental, saúde e segurança.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Presidência, Controladoria e Qualidade**

- b) Realizar reuniões com fornecedores visando melhorar o relacionamento e qualificar os serviços contratados/prestados, envolvendo o novo economato e cerimonialistas.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Presidência, Controladoria e Qualidade**

### Objetivo Estratégico: Melhorar a Gestão Operacional

#### *Ação Estratégica: Minimizar os Problemas Operacionais dos Processos Principais e de Apoio*

- a) Utilizar o ERP - Delsoft para o planejamento/acompanhamento dos eventos.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: departamentos que realizam os eventos**

- b) Aprimorar os processos principais e de apoio, considerando as necessidades, requisitos e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

✓ Definir quais são os processos essenciais da associação.

- ✓ Criar para os processos essenciais os procedimentos operacionais padrão (POP).

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Todos com o apoio da Controladoria**

## **Ação Estratégica: Acompanhar os Requisitos Necessários à Concessão de Licenças de Funcionamento**

- Estabelecer processos de acompanhamento dos requisitos necessários para concessão de licenças de funcionamento nas diversas áreas (ambiental, saúde, localização, incêndio e tributos).
- ✓ Acompanhar o andamento dos processos da AABB e terceirizados.

**Prazo: 1º trimestre de 2023**

**Área responsável: Presidência e Controladoria e Qualidade**

- Estabelecer o Plano de Gerenciamento dos Resíduos Sólidos para atendimento à Lei Federal 12.305, de 2010 que estabelece princípios, objetivos, instrumentos e diretrizes relativos à gestão integrada e ao gerenciamento de lixo.
- ✓ Criar um ambiente de conhecimento sobre o tema e considera-lo como uma ferramenta de gestão. Verificar a inclusão de respeito à legislação ambiental em seus regimentos e também o desenvolvimento de campanhas práticas de esclarecimento sobre a coleta seletiva de lixo.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Presidência e RSA**

## **Ação Estratégica: Aprimorar o Atendimento ao Associado**

- Estabelecer mecanismos e procedimentos facilitadores ao atendimento.
- ✓ Implantar as novas facilidades de atendimento eletrônico, como a compra de eventos.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: TI e Vice-presidência Administrativa**

- Aprimorar padrões e procedimentos de atendimento dos profissionais do esporte para o complexo da academia e piscina.
- ✓ Analisar e acompanhar as formas de atendimento na academia e escolas esportivas.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Esporte e TI**



## DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – Perspectiva Sociedade

### Objetivo Estratégico: Fortalecer a Atuação da Associação com a Comunidade e com o Meio Ambiente

#### *Ação Estratégica: Atuar em Programas e Projetos Socioambientais*

- a) Estimular o envolvimento dos associados e funcionários em ações socioambientais.
- ✓ Participar de ações e campanhas de entidades públicas e privadas (campanha do agasalho, campanhas antidrogas, movimento dos catadores de rua, câncer de mama, campanhas de educação ao trânsito, doação de sangue, vacinação, portal pátria voluntária, Fenabb, etc.). Envolver, sempre que possível, entidades parceiras como a CASSI, Cooperforte, etc.
  - ✓ Reavaliar a participação nas ações de coleta seletiva (pilhas, lâmpadas e outros). Utilizar os ecopontos municipais.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: RSA e Administrativo**

- b) Estabelecer ou renovar convênios e parcerias das ações socioambientais
- ✓ Consolidar a participação do Programa AABB Comunidade no programa Educação Integral da Prefeitura Municipal de Porto Alegre para o ano de 2023.
  - ✓ Avaliar parceiro para ajuste no programa AABB Comunidade.
  - ✓ Aumentar a divulgação do programa AABB Comunidade.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: RSA e Presidência**

- c) Consolidar o controle e acompanhamento das ações socioambientais e aperfeiçoar a divulgação das ações realizadas.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: RSA e Marketing**

- d) Reestruturar a atuação do Comitê de Responsabilidade Socioambiental da AABB, redefinindo formas e alçadas de atuação, periodicidade de encontros e formação de seus membros.

**Prazo: 1º trimestre de 2023**

**Área responsável: RSA**

## Objetivo Estratégico: Fortalecer a Imagem da Associação

### *Ação Estratégica: Divulgar a Marca do Clube*

- a) Fortalecer a Imagem do Clube perante a comunidade, focando nos 80 anos da AABB.
- ✓ Renovar/realizar no mínimo três grandes eventos abertos no ano em ambiente externo ao clube, promovendo sua divulgação (AABB na Praça, Dia de Qualidade de Vida e outro).

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Comunicação e Marketing, Esporte**

- b) Consolidar e ampliar a divulgação e a penetração da marca do Clube nas redes sociais.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Comunicação**

## DIRETRIZES ESTRATÉGICAS – Perspectiva Financeira

### Objetivo Estratégico: Atingir o Equilíbrio Econômico-Financeiro

#### *Ação Estratégica: Melhorar a Eficiência dos Gastos*

- a) Fluxo de caixa
- ✓ Concluir o ano com índice médio de liquidez corrente superior a 1.  
**Prazo: 2023**  
**Área responsável: Todos**
- b) Racionalização de custos
- ✓ Ampliar programa/campanha para redução de custos com energia elétrica, telefonia, custeio das atividades.  
**Prazo: 2023**  
**Área responsável: Presidência, Compras e RSA**
  - ✓ Buscar a cobertura das despesas ordinárias com a receita ordinária.  
**Prazo: 2023**  
**Área responsável: Todos**

#### *Ação Estratégica: Ampliar a base de Associados*

- a) Aumento do Quadro Social de Categorias Estatutárias
- ✓ Atingir o número de 2.100 associados.  
**Prazo: 2023**  
**Área responsável: Administrativo, Comunicação e Marketing**
- b) Desenvolver ações para captar associados na comunidade e entre os usuários de atividades esportivas e socioculturais. Promovendo campanha para o retorno de associados afastados durante a pandemia.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Administrativo, Esporte, Sociocultural e Com. e Marketing**

- c) Desenvolver campanhas específicas para o segmento de associados conveniados.
- ✓ Prospectar entidades vinculadas a Zona Sul para criação de novos convênios.
  - ✓ Revisar os convênios associativos existentes, criando campanhas.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Administrativo, Comunicação e Marketing**

## **Ação Estratégica: Ampliar as Receitas Operacionais**

- a) Desenvolver eventos sociais conforme definições específicas abaixo:
- ✓ Para os novos eventos atingir no mínimo o equilíbrio financeiro.
  - ✓ Para os eventos superavitários manter ou melhorar a relação receita x despesa.
  - ✓ Para o Baile de Aniversário e Garden Party limitar o custo a 1,2 da receita.
  - ✓ Para os demais eventos deficitários, buscar o equilíbrio financeiro, avaliando sua continuidade.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Sociocultural**

- b) Desenvolver eventos culturais buscando cobertura mínima de 80% dos custos totais do ano (excluindo recursos humanos) com as receitas totais obtidas, incluindo patrocínios.
- ✓ Buscar patrocínio para os eventos culturais, auxiliando na busca do índice acima.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Sociocultural e Marketing**

- c) Desenvolver eventos esportivos buscando a cobertura total dos custos dos eventos, inclusive 50% dos recursos humanos e incluindo patrocínios.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Esporte e Marketing**

- d) Ampliar a participação de recursos oriundo de programas governamentais de incentivo ao Esporte, Cultura e vinculado ao Estatuto da Criança e do Adolescente
- ✓ Ampliar o número de pessoas que indicam a AABB Porto Alegre no programa Nota Fiscal Gaúcha para 6000.
  - ✓ Participar de todos os editais lançados pela Secretaria de Esportes e Cultura.
  - ✓ Encaminhar um projeto de lei de incentivo para melhorias de infraestrutura.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Esporte, RSA, Cultural e Presidência**

e) Resultado Operacional

- ✓ Resultado operacional deverá atingir os parâmetros abaixo

	DEPARTAMENTOS	PROPOSTA 2022	REALIZADO ATÉ JUNHO/2022	PROPOSTA 2023
O P E R A C I O N A L	1 DEPARTAM. ADMINISTRATIVO	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	RECEITA ADMINISTRATIVA	6.498.370	2.992.114	6.750.000
	DESPESA ADMINISTRATIVA	3.502.950	1.864.989	3.650.000
	RH - ADMINISTRATIVO - TOTAL	2.764.032	1.318.895	3.014.790
		231.388	-191.770	85.210
	2 - DEPARTAMENTO ESPORTES	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	RECEITA ESPORTES	1.985.650	1.503.139	2.845.000
	DESPESA ESPORTES	670.429	310.537	902.000
	RH ESPORTES	1.609.401	812.374	1.814.800
		-294.180	380.228	128.200
	3 - DEPARTAMENTO - SOCIAL	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	RECEITA SOCIAL	350.000	15.140	350.000
	DESPESA SOCIAL	420.000	33.108	580.000
	RH SOCIAL	43.277	15.200	35.000
		-113.277	-33.168	-265.000
	4 - DEPARTAMENTO CULTURAL	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	RECEITA CULTURAL	50.000	9.108	50.000
	DESPESAS CULTURAL e BIBLIOTECA	80.000	12.774	92.000
	RH CULTURAL	43.277	15.200	35.000
	RH BIBLIOTECA	155.764	52.686	116.500
		-229.041	-71.552	-193.500
	5 - DEPARTAM. - APOSENTADOS	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	RECEITA APOSENTADOS	30.000	2.195	30.000
	DESPESA APOSENTADOS	45.000	9.832	50.000
	RH APOSENTADOS	43.277	15.200	35.000
		-58.277	-22.837	-55.000
	6 - DEPARTAM. - FINANCEIRO	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	RECEITA FINANCEIRO	10.000	-	10.000
	DESPESA FINANCEIRO	35.000	1.087	25.000
	RH FINANCEIRO	176.734	51.090	154.400
	-201.734	-52.177	-169.400	
7 - COMUNICAÇÃO & MARKETING	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023	
RECEITA COM. E MARKETING	95.000	58.938	115.000	
DESP. COM. & MARKETING	120.000	20.800	140.000	
RH COM. & MARKETING	230.039	93.228	197.600	
	-255.039	-55.090	-222.600	
8 - DEPARTAMENTO - RSA	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023	
RECEITAS RSA	760.000	332.601	845.000	
DESPESAS RSA	179.000	115.449	250.800	
DESPESA COM PESSOAL SMED	579.976	228.285	507.200	
DESPESA COM PESSOAL - COORDENAÇÃO	107.399	32.384	85.400	
	-106.375	-43.517	1.600	
9 - DEPARTAM. - PRESIDENCIA	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023	
RECEITA PRESIDENCIA	180.000	72.204	180.000	
DESPESAS (Eventos, materiais, serviços)	350.000	284.675	410.000	
RH (Ger geral, secretaria)	260.774	96.283	196.500	
	-430.774	-308.754	-426.500	
OPERACIONAL	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023	
RECEITAS OPERACIONAIS	9.959.020	4.985.439	11.175.000	
DESPESAS OPERACIONAIS - RH	6.013.950	2.730.825	6.192.190	
DESP. OPERACIONAIS - OUTRAS	5.402.379	2.653.251	6.099.800	
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>-1.457.310</b>	<b>-398.637</b>	<b>-1.116.990</b>

Áreas responsáveis: todas as áreas

f) Resultado Não Operacional

- ✓ O resultado não-operacional deverá atingir os parâmetros abaixo:

	DEPARTAMENTOS	PROPOSTA 2022	REALIZADO ATE JUNHO/2022	PROPOSTA 2023
OPERACIONAIS	10 - DEPARTAMENTO - SEGUROS	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	MENSALIDADES ASSOCIADOS SEG	2.510.000	1.352.375	2.195.000
	DESPESAS SEGUROS	324.000	162.000	324.000
	<b>RESULTADO ANUAL - SEGUROS</b>	<b>2.186.000</b>	<b>1.190.375</b>	<b>1.871.000</b>
	11 - RESULTADO FINANCEIRO	ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	RECEITAS FINANCEIRAS	86.000	117.480	115.000
	DESPESAS - FINANCEIRAS	132.000	110.505	160.000
	DESPESAS - DIFERIDAS	200.000	94.901	250.000
	<b>NÃO OPERACIONAL</b>	<b>ORÇADO 2022</b>	<b>ATÉ JUN 2022</b>	<b>ORÇADO 2023</b>
	RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	2.596.000	1.469.855	2.310.000
	DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	656.000	367.406	734.000
	<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>	<b>1.940.000</b>	<b>1.102.449</b>	<b>1.576.000</b>

**Áreas responsáveis: Financeiro e Presidência**

g) Resultado Geral e Investimentos

- ✓ O total de imobilizações e melhorias proposta é de R\$974 mil assim divididos:
  - R\$400 mil de recursos para investimentos / imobilizações.
  - R\$250 mil com financiamento BNDES previstos no diferido.
  - R\$324 mil com recursos do Departamento Administrativo.
- ✓ O resultado geral deverá atingir os parâmetros abaixo, subtraindo-se o valor de recursos próprios proposto de R\$400 mil para imobilizações e melhorias:

TOTAL		ORÇADO 2022	ATÉ JUN 2022	ORÇADO 2023
	RECEITAS ACUMULADAS	12.555.020	6.455.294	13.485.000
	DESPESAS ACUMULADAS	12.072.329	5.751.482	13.025.990
	<b>RESULTADO ACUMULADO</b>	<b>482.690</b>	<b>703.812</b>	<b>459.010</b>

h) Desenvolvimento de ações para captação de apoiadores e patrocinadores.

- ✓ As receitas com patrocínios de atividades esportivas e socioculturais e anunciantes de publicações deverão atingir o montante de R\$ 115 mil.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Comunicação e Marketing**

i) Acompanhamento da inadimplência geral:

- ✓ Inadimplência média ao final de 2023 deverá ser inferior a 5%.
- ✓ Com a implementação do boleto on-line, eliminar as despesas desta forma de pagamento, divulgando aos associados as novas possibilidades. Manter o foco em passar estes recebimentos para débito em conta ou recorrente, pois a inadimplência via boleto é a maior entre os meios de pagamento.

**Prazo: 2023**

**Área responsável: Administrativo, TI e Financeiro**