

## **CAPTAÇÃO DE ASSOCIADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA: UMA INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA**

**JOÃO GURGEL DE CAMPOS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
gurgel.joao@hotmail.com

**VÂNIA MARIA JORGE NASSIF**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
vania.nassif@gmail.com

# CAPTAÇÃO DE ASSOCIADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA: UMA INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA

## INTRODUÇÃO

As Associações Desportivas Classistas (ADCs) são modelos de clubes sócio esportivos sem fins lucrativos, coligados a uma organização específica. O termo Associação Desportiva Classista no Brasil surgiu em 1926, com a criação de grupos profissionais dos clubes de empresas como a Associação Atlética do Banco do Brasil em Belém e no Rio de Janeiro (Pimentel, 2006). A região do Grande ABCDM paulista pode ser considerada como um grande pólo industrial. Essa conta com montadoras multinacionais do setor automobilístico como: Mercedes-Benz, Volkswagen, Ford, Toyota, Scania, General Motors, entre outras. Todas citadas possuem ou possuíram clubes vinculados às suas devidas montadoras, cujos associados são os próprios colaboradores. A crise que assola o mercado automobilístico nacional vem interferindo em alguns investimentos, como explica Pereira e Pereira, (2013, p.10):

Pode-se mencionar que o Brasil levou um tempo antes de sofrer as conseqüências da crise global. No entanto, assim como outras nações, sofreu os efeitos da crise e precisou criar medidas para minimizar os danos provocados neste período. Uma das medidas adotadas pelo Governo Federal foi à redução de tributos visando melhorar alguns setores da economia, principalmente a indústria automobilística, haja vista ser um dos principais medidores do desenvolvimento econômico do país, por movimentar outros setores como o de tecnologia e desenvolvimento, melhorar a geração de emprego, mudando assim, o cenário brasileiro no âmbito do desenvolvimento econômico e social.

Assim, em um período de crise do setor automobilístico as Associações Desportivas Classistas também acabam sendo afetadas. É possível dizer que as ADCs são como uma extensão da empresa, sendo assim a diminuição do quadro de funcionários das metalúrgicas pode ocasionar a diminuição de associados. Questões estratégicas utilizadas pela organização podem ser fatores cruciais para a adaptação da empresa a uma nova realidade (Mintzberg, 1979). As estratégias são deliberadas para uma necessidade em comum gerando um conjunto de diretrizes que podem determinar as decisões para o futuro da organização.

O setor clubístico associativo que teve seu auge nas décadas anteriores está tendo problemas administrativos para manter o seu quadro associativo. Em uma matéria do jornal ABCD Maior (2007) foi observado que os clubes das montadoras ofereciam serviços como bailes de carnaval, piscinas e quadras esportivas. Naquela época as pessoas não tinham a facilidade ao acesso a esses atrativos oferecidos. No atual cenário em que se encontra o mercado privado incentivado pelas ofertas de ampla variedade no setor privado de esporte e lazer a concorrência está aumentando cada vez mais, pois o que era considerado um diferencial no passado atualmente é de fácil acesso a todos (Canan, Calegari 2006).

Os Clubes devem utilizar de suas forças internas para alcançar vantagem competitiva em relação a outros concorrentes esportivos, assim podendo ser considerados valiosos para os clientes ou associados, e que seja sustentado para gerar novas oportunidades e neutralizar as ameaças externas do mercado (Barney, 1991).

Com a crise vivenciada pelas associações, modelos como academias de fitness, parques de lazer, novos complexos esportivos em condomínios de moradia entre outros entram em disputa pelo praticante esportivo. Hoje em dia uma ADC não é concorrente apenas de outra ADC, os seus concorrentes podem ser vários meios geradores de esporte, lazer, cultura e entretenimento.

A avaliação para redução do quadro de associados do clube sócio desportivo envolve uma análise no planejamento esportivo estratégico em que se devem observar as oportunidades que existem no mercado para traçar futuros planos (Kotler, 2012).

A ADC foi fundada por membros da montadora e a ainda possui laços de dependência, como por exemplo, o terreno do clube é de posse da empresa e o seu principal público alvo de associados são os colaboradores da montadora do setor automotivo.

Posto isso, sabemos da importância do associado desportivo para a sobrevivência da ADC, isso pela sua essência e também através da arrecadação social (mensalidade) que é a principal fonte de receita de clubes sócio-esportivos. Buscando um equilíbrio entre o seu superávit e o déficit, a ADC necessita de uma quantidade mínima de associados para manter suas despesas e sua sobrevivência.

A partir destas reflexões, a presente pesquisa tem por objetivo geral identificar quais são as estratégias que podem contribuir e facilitar a captação de novos associados em uma ADC no contexto de crise do setor. Os objetivos específicos do estudo são: mapear qual é o público alvo que pode ser considerado como futuros associados; identificar recursos atrativos que facilitam adesão; e criar um esquema de divulgação para tornar conhecida a proposta de adesão dos mesmos.

Como problema de pesquisa o estudo busca observar: Quais são as estratégias que podem contribuir e facilitar a captação de novos associados em uma ADC em contexto de crise no setor?

Posto isso, o relato técnico descreverá uma intervenção, no planejamento estratégico para captação de novos associados da ADC Mercedes-Benz. Nas sessões abaixo serão discutidas questões sobre os problemas atuais de Associações Desportivas Classistas, logo após, será relatado a importância da captação de associados para a manutenção da ADC, e por fim, o desenvolvimento e as alterações no planejamento estratégico para lidar com momentos de fraquezas e ameaças, e para se utilizar de forças e oportunidades para o seu desenvolvimento.

## **CONTEXTO – REVISÃO DE LITERATURA**

### **Associações Desportivas Classistas**

Com a expansão industrial, outro movimento de grande impacto para a realidade dos trabalhadores das metalúrgicas surgiu no início dos anos de 1900, a busca de uma melhor qualidade de vida juntamente com a procura de condições de lazer. O estudo de Valente e Almeida Filho (2006) relata que a Revolução Industrial foi um marco que fortaleceu a conquista dos direitos dos trabalhadores. Com a consolidação das Leis de Trabalho em 1943, entrava em vigor a jornada de oito horas diárias, a lei do direito a férias e o descanso semanal (Pimentel, 2006).

As novas leis que limitavam o período de trabalho ocasionavam momentos em que o funcionário ficaria ocioso, ou seja, por não estar trabalhando poderia usufruir de várias possibilidades de lazer, como por exemplo, atividades culturais e esportivas. Em meados dos anos 1950 iniciou um grande movimento na construção de metalúrgicas automobilísticas na região do grande ABCDM no estado de São Paulo. Por fatores estratégicos como a proximidade do porto de Santos, a proximidade da Capital e os incentivos das prefeituras municipais, a região se tornou uma potência industrial e chamou atenção de empresas multinacionais da indústria automobilística. Através de muitas décadas a região representou grande parte da produção automotiva do país.

De acordo com Antunes (1994), em um primeiro momento os clubes vinculados às fábricas surgiram pela procura dos funcionários ao apoio para prática especificamente do

futebol. Em uma matéria do jornal ABCD Maior (2007) é relatado que a década de 1960 foi um período áureo das montadoras, a Mercedes-Benz e a Volkswagen de São Bernardo do Campo mantinham times de futebol disputando campeonatos profissionais organizados pela Federação Paulista. A modalidade possui grande influência na cultura brasileira e foi fundamental para o crescimento do modelo associativo desportivo classista. Isso levou os clubes sociais dessas empresas automobilísticas a uma ascensão com padrões populares. Com a procura do lazer pelos funcionários, algumas empresas começaram a subsidiar investimentos para a criação de Associações Desportivas Classistas.

Podemos dizer que existem vários tipos de clubes: Clubes Sócio-Culturais e Esportivos, Clubes de Campo, Clubes Temáticos, Clubes de Futebol (Profissionais/Amadores) e Associações Desportivas Classistas”. (Bastos *et al* apud Libardi 1999). As montadoras automotivas doavam terrenos e investiam na construção de sedes sociais para seus funcionários, planejando usufruir de possíveis benefícios que poderiam ter na criação dos clubes conforme citado abaixo:

... houve o primeiro “surto” de iniciativas esporte-empresa no Brasil, especialmente em São Paulo e Rio de Janeiro, sendo de cunho assistencialista e corporativista. Os ideais eugenistas e higienistas em voga nesse período aceleram a preocupação com o condicionamento físico do trabalhador e da sua família. As empresas começam a intervir mais diretamente na criação de Associações Desportivas Classistas... (Pimentel, 2006 p.16,8).

Para Mazzo (2006, p.6,14) “O associativismo esportivo representa uma organização voluntária como qualquer organização pública, formalmente constituída, cuja filiação é opcional, com propósito de vivenciar as práticas desportivas e atividades físicas no âmbito da saúde e do lazer”. Posto isso, podemos definir que a essência de uma Associação Desportiva está em um grupo de pessoas que tem um interesse em comum a um clube ou modalidade esportiva.

Em 1971, a publicação de um censo comprovava o elevado crescimento do modelo de clubes esportivos no Brasil. Foram Constatados cerca de 30 mil clubes com sede e estatutos formais, além disso, projetava-se a existência de aproximadamente mais 100 mil informais (Valente, Almeida Filho, 2006).

Para fins de informar, abaixo são utilizadas matérias de jornais que sobre o modelo associativista da região do ABCDM paulista. Conforme citação abaixo do jornal Abcd Maior (2007), nos dias atuais em que a concorrência nas atividades de lazer está acabando com esses modelos de associações desportivas os clubes sociais das montadoras ainda resiste.

Mesmo com a concorrência de outras opções de lazer, como os equipamentos oferecidos pelos modernos condomínios residenciais, por exemplo, os clubes sociais das montadoras ainda resistem no ABCD. Tradicionais, clubes antigos como o da Ford, o da GM e o da Volks conheceram seu apogeu entre as décadas de 60 e 70 do século passado. Dos três, apenas os dois primeiros resistem. Mas precisaram inovar para sobreviver – e retomar o antigo (s/p).

A mesma matéria do jornal relata uma associação desportiva classista que não conseguiu se manter e teve sua falência decretada:

**Clube da Volks** - Um dos maiores clubes de montadoras do ABCD, infelizmente, está abandonado. Há dois anos, o decreto municipal 15.170, da Prefeitura de São Bernardo, declarou o clube como sendo de utilidade pública. O motivo: falta de pagamento de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano). Até o momento, ninguém sabe o que será feito do espaço, na Vila do Tanque. Procurada pela reportagem, a Prefeitura não deu retorno sobre o assunto. Do antigo esplendor do clube, tudo o que restou foram piscinas sujas, instalações

abandonadas e muito entulho. Desde a sua desapropriação, nunca foi feito qualquer tipo de manutenção no local. Nos vestiários próximos das piscinas, o acesso é quase impossível. As instalações elétricas estão comprometidas e a lanchonete também está abandonada (Jornal ABCD Maior, 2007 s/p).

O modelo clubístico através da gestão esportiva deve buscar planejamentos estratégicos eficientes para evitar problemas administrativos que possam acarretar a perda de associados e, conseqüentemente, problemas financeiros para ADC.

### **Captação de Associados**

Com a crise no setor automobilístico e o aumento de concorrentes esportivos os clubes relacionados às montadoras sofrem diminuição do quadro associativo e têm dificuldades para captar novos associados. Desta forma a captação de associados deve ser priorizada como fator diferencial, ou seja, o aumento na captação pode gerar superávit, e a diminuição pode ocasionar déficit, diminuição de recursos, cortes estruturais e até a falência do clube.

No caso desta pesquisa, o cliente associado de uma ADC é o cliente que está envolvido e se relacionando com um produto, ou serviços esportivos de longa duração, ou no período em que o mesmo for associado do clube (Kotler, 2000). Sendo os associados os clientes dos serviços prestados pelo clube, podemos relacionar os termos para fins de pesquisa do estudo em questão. As organizações que procuram o seu superávit devem investir recursos na busca por novos clientes. Kotler (2005, p.153) cita que “Possíveis clientes são pessoas que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou serviço de uma empresa...” Sendo assim, é necessário que o funcionário conheça profundamente o produto e colaborem em possíveis sugestões para aperfeiçoar o serviço.

Para captar os novos associados é necessário que a Associação Desportiva possua vantagens competitivas por meio de um planejamento estratégico. Os Recursos de capital humano (trabalhadores, inteligências, relacionamentos, etc.) de capital físico (tecnologia, localização, matérias, etc.) e de capital organizacional (planejamento, estrutura organizacional, sistemas de controles, etc.) são fatores que agregam valores as organizações e podem ser utilizados de maneira eficaz e eficiente, sendo predominantes a questões para desenvolver vantagem competitiva na organização na busca de captação de novos associados (Barney, 1991).

Na área de atividade física, as dificuldades em captar e fidelizar associados ficam ainda mais perceptíveis pela influência das pessoas no resultado final. Atrair e reter associados são uma virtude primordial no atual mercado competitivo, com isso, o bom atendimento de clientes é um diferencial competitivo na área esportiva. (Mocsányi; Bastos 2005). Snitko (2015) cita que uma boa compreensão de competências e capacidades ajuda a criar benefícios em algumas partes da cadeia de valor, auxiliando na captação de novos associados. A mesma autora relata que a relação sobre os conceitos de capacidade e competência foram formados pela natureza dinâmica do mercado moderno, construir e se reconstruir por meio de suas competências internas e externas, se adaptando as necessidades e oportunidades do ambiente. A necessidade de uma nova construção e de se readaptar as realidades atuais são premissas que abordam esse estudo, as ADCs fundadas entre as décadas de 1950 e 1970 precisam se adaptar aos tempos atuais.

No setor de clubes o capital físico (espaço físico: quadra, campo, academia, piscina entre outros) que um clube oferece ainda pode ser considerado um grande fator de vantagem competitiva e meio de captação de novos associados. O fácil acesso a um espaço esportivo de qualidade é um diferencial do modelo clubístico sobre os concorrentes esportivos que não

possuem um grande leque de possibilidades, pois a maioria se especializa em áreas específicas como, por exemplo, o fitness em uma academia.

Na próxima seção será abordada a influência do capital organizacional por meio do planejamento estratégico em Associações Desportivas na captação de associados.

### **Planejamento Estratégico**

O Planejamento estratégico está vinculado ao processo de configurações de recursos e a relação com seu meio externo, ele serve como criação e orientação como base nas oportunidades e ameaças de uma organização (Freeman, 1983). De outra forma, o planejamento estratégico deve seguir um propósito sócio econômico através de valores estipulado pelos gestores, e avaliando as oportunidades e problemas internos e externos, fazendo uma análise dos seus pontos fortes e fracos (Mintzberg, 1973). Assim o planejamento estratégico poderá estabelecer períodos longos, médios e de curto alcance. O mesmo autor cita três características do planejamento estratégico: 1) algo que deva ser planejado com antecedência para uma tomada de decisão; 2) planejamento necessário quando o futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; 3) o processo que escolhe a direção de um ou mais estados do futuro desejado.

O planejamento estratégico é uma função administrativa que define os objetivos da empresa, isso através de tarefas necessárias para conseguir alcançá-los. Esse processo define como a organização pretende estar no futuro, quais os recursos e as tarefas necessárias que devem ser realizadas, e de que forma irá conseguir atingir seu objetivo. O processo de planejamento permite que aumente o grau de controle interno e as suas relações com o ambiente externo. Já Fratricová e Rudy (2015) citam que o planejamento estratégico deve ser formulado a partir de cinco componentes: a) avaliação interna; b) análise ambiental; c) a formulação da estratégia; d) implementação da estratégia; e) o controle estratégico.

As organizações são levadas a planejar quando se encontram em três situações: necessidades ou vontade de interferir no atual momento ou criar uma nova realidade, necessidade de enfrentar eventos futuros que podem ser ou não previsíveis e necessidade de coordenar recursos e eventos (Maximiano, 2000).

Com isso, observamos que a necessidade de utilizar o planejamento estratégico como ferramenta para se preparar para o futuro é fundamental para Associações Desportivas Classistas que passam por momentos de instabilidades no seu quadro de associados. Os gestores esportivos devem ter a capacidade de perceber novas ameaças preparar-se para o que vem pela frente e buscar se utilizar de possíveis oportunidades que apareçam para melhorias na ADC.

### **DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Com a preocupação da diminuição das receitas do clube, e a diminuição significativa no número de associados três reuniões foram convocadas pelo presidente executivo da ADCMB. Participaram da reunião membros da gestão voluntária e da gestão remunerada, sendo dois coordenadores esportivos, um supervisor de esportes, dez diretores executivos, o presidente e vice do conselho deliberativo e o fiscal, além do vice-presidente e do presidente executivo. Nesse primeiro encontro foram expostos os fatos e as dificuldades que a ADC se encontrava. Fatores como a crise que se encontrava a montadora coligada e o aumento dos concorrentes esportivos foram expostos como as maiores ameaças no momento da realização da pesquisa.

Assim, foi estabelecido que um diagnóstico voltado ao planejamento estratégico seguido anteriormente da intervenção nos planos estratégico de captação de associados.

Conforme citado, o planejamento estratégico deve seguir um propósito sócio econômico através de valores estipulado pelos gestores, e avaliando as oportunidades e problemas internos e externos, fazendo uma análise dos seus pontos fortes e fracos (Mintzberg, 1973). O mesmo autor cita três características do planejamento estratégico: 1) algo que deva ser planejado com antecedência para uma tomada de decisão; 2) planejamento necessário quando o futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; 3) o processo que escolhe a direção de um ou mais estados do futuro desejado.

Com isso, na segunda reunião, por meio de planilhas de controle anual, foi observada uma diminuição representativa do quadro associativo nos últimos anos. Essas planilhas continham informações do quadro evolutivo de associados do período de novembro de 2013 a abril de 2014, conforme observado na Tabela1. Foi identificada a diminuição gradativa mensal no número de associados.

**Tabela1.** Evolução Anual de Associados AM e AAG

Categoria	2013		2014			
	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Marco	Abril
AM	4407	4364	4341	4187	4110	4057
AAG	408	487	426	509	500	506
<b>Total</b>	<b>4815</b>	<b>4851</b>	<b>4767</b>	<b>4696</b>	<b>4610</b>	<b>4563</b>

Fonte: Dados oficiais do ADCMB, adaptado pelos autores.

A análise realizada inicialmente sobre a Tabela1 gerou uma preocupação emergente com a queda mensal de associados. As análises conclusivas giram em torno das categorias abaixo:

- *Associado da Montadora (AM)*: Esses são associados da ADC que no momento da pesquisa estavam trabalhando na empresa montadora;

- *Agregados (AAG)*: São associados agregados ao clube através de uma apresentação de um associado FM, os mesmos nunca tiveram vinculo com a empresa montadora.

Já no terceiro encontro, com os dados da Tabela1 foi observado que a categoria de associados que eram Funcionários da Montadora estava em uma queda gradativa, de contra partida, a categoria associados Agregados estava em uma singela crescente. Essas informações foram decisivas para a definição da intervenção no planejamento estratégico que estava voltado a uma melhora no desempenho competitivo da ADC.

Ficou claro que para captar os novos associados é necessário que a Associação Desportiva possua vantagens competitivas, como nos seguintes exemplos: preço, mais benefícios para seus associados, prestação de serviço de qualidade, a utilização de novas tecnologias, a qualidade do produto oferecido e também não menos importante um capital humano capacitado e competente, corroborante com os achados de Barney (1991).

Posto isso, o diagnóstico relatou como situação problema uma necessidade de alteração no planejamento estratégico de captação de associados da ADCMB, que foi proposto no período de sua criação em 1956. Esse modelo de planejamento possui um estatuto social como ato formal de normas e comportamentos da Associação, inicialmente foi estabelecido para um público específico, no caso do estudo os funcionários da montadora, e assim sendo proposto com um intuito de ser utilizado por um longo prazo.

Sendo assim, a crise vivenciada pela montadora automobilística e o aumento na quantidade de concorrentes durante o período da existência da ADC, eram sintomas de problemas que afetavam a manutenção do associado e a competitividade pela captação de novos.

As estratégias anteriores ao planejamento estratégico eram baseadas em estratégias de divulgação interna (banner, faixas, panfletos) na montadora coligada. Todos os planos eram voltados estrategicamente ao mesmo público, como o site do clube e outros sites de relacionamento. No atendimento presencial também só existia planos “especiais” ou “flexíveis” para o público da montadora. Não existiam estratégias para os AAG, essa categoria tinha sua existência baseada em agradar o AM para satisfazê-lo ou a possibilidade de agregar um familiar ou conhecido.

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O ambiente de estudo foi um clube sócio esportivo com um formato classista, ou seja, vinculado a uma classe específica, o clube em questão é a Associação Desportiva Classista Mercedes-Benz localizado em Diadema na região do grande ABCDM Paulista.

O estudo foi realizado em um formato de uma pesquisa-ação, com uma resolução para um problema de enfrentamento de uma crise externa com significativo impacto no contexto da associação. A participação e, o envolvimento do pesquisador e dos representantes da organização investigada em cooperação participativa para a resolução do problema foi fundamental (Thiollent, 1985). Para isso foram utilizados dados qualitativos, possibilitando assim, uma compreensão ampla do fenômeno estudado, sendo considerada a realidade da organização e o que deve ser analisado. Para isso, foi necessário observar o ambiente holisticamente como um todo e respeitando suas individualidades (Godoy, 1995).

Diferentemente da categoria AAG, a categoria AM sofre com a diminuição dos números de associados. Conforme comentado anteriormente, as baixas do quadro podem estar relacionadas com a crise do setor automobilístico e o aumento da concorrência.

Em função destes resultados, na terceira reunião foi proposta a utilização da matriz Swot, para que assim fosse possível monitorar as forças macroambientais (econômicas, demográficas e sócio culturais) e os agentes microambientais (clientes e concorrentes) que afetam sua capacidade de obter superávit. Assim, a ferramenta utilizada contribuiu para alterar algumas posturas viciadas e que estavam afetando todo contexto, ou seja, ficou claro que era necessário uma intervenção nas forças internas para alcançar vantagem competitiva em relação a outros concorrentes esportivos, podendo ser considerados valiosos para os clientes ou associados, e que seja sustentado para gerar novas oportunidades e neutralizar as ameaças externas do mercado (Barney, 1991). Baseada nesses princípios, a matriz Swot trouxe resultados que apontavam:

- *Força*: A principal força demonstrada na opinião de todos participantes das reuniões era o capital físico, ou seja, a estrutura do clube;

- *Ameaça*: Sobre ameaça, foi citada a crise do setor automobilístico que vem afetando a montadora automotiva com muitas demissões de funcionários, o que poderia significar o vínculo juntamente ao clube. E a concorrência, também foi comentada por ex-associados que se desligaram da ADC. Alguns entraram em academias perto de suas resistências, ou até mesmo dentro de condomínios de moradia que possuem complexos esportivos. Ou seja, foi relatado que até os pequenos concorrentes estão entrando em disputa pelo praticante esportivo de clubes e também uma postura viciada dos colaboradores em relação às ações frente às demandas positivas e negativas;

- *Fraqueza*: A diminuição do quadro associativo também foi unanimidade, esse fator pode ser considerado a principal fraqueza interna e pode levar a sérios danos na ADCMB.

- *Oportunidade*: Essa unidade nos mostra outras possibilidades externas. A categoria AAG ao contrário da AM está em ascensão. Foi observado que nos últimos anos mesmo sem

esforço para captar esse público o número vem aumentando mensalmente. Foi possível observar que pessoas que moravam próximo ou trabalhavam nos arredores da ADCMB tinham interesse em mais informações sobre como se associar. Com essa informação foi observado uma oportunidade a ser explorada e que poderia gerar uma alteração no quadro associativo.

### Intervenção aplicada

Desta forma, a pesquisa realizou uma intervenção no planejamento estratégico de um clube sócio esportivo que passa por problemas no seu quadro associativo, em que a diminuição gradativa dos últimos anos está sendo uma constante. Existia uma resistência de alguns membros do quadro diretivo que estavam receosos com a diminuição da identidade com a montadora automobilística ao abrir as portas para outras empresas. Entretanto, após uma assembleia do conselho deliberativo foi aceito uma alteração no planejamento estratégico, o que possibilitaria a aplicação de uma intervenção no modelo anterior.

Conforme visualizado na Tabela1, era possível observar um aumento no quadro de associados agregados, ou seja, associados que nunca tiveram vínculo anterior com a montadora automotiva. Geralmente essa procura era constante por pessoas da região, amigos ou familiares de associados, que gostariam de fazer parte da associação. Eles faziam uma solicitação formal que só poderia ser validada se um associado que fazia parte do clube assinasse o documento como apresentante. Após isso, eles ficavam aguardando aprovação da diretoria para serem enquadrados ao clube. Anteriormente a intervenção esse procedimento era mais burocrático e seletivo, não existia grande interesse do grupo diretivo da ADCMB em associados sem vínculo com a montadora, porém a categoria representava uma quantidade significativa conforme a Tabela1.

**Figura1.** Análise estratégica do quadro Associativo

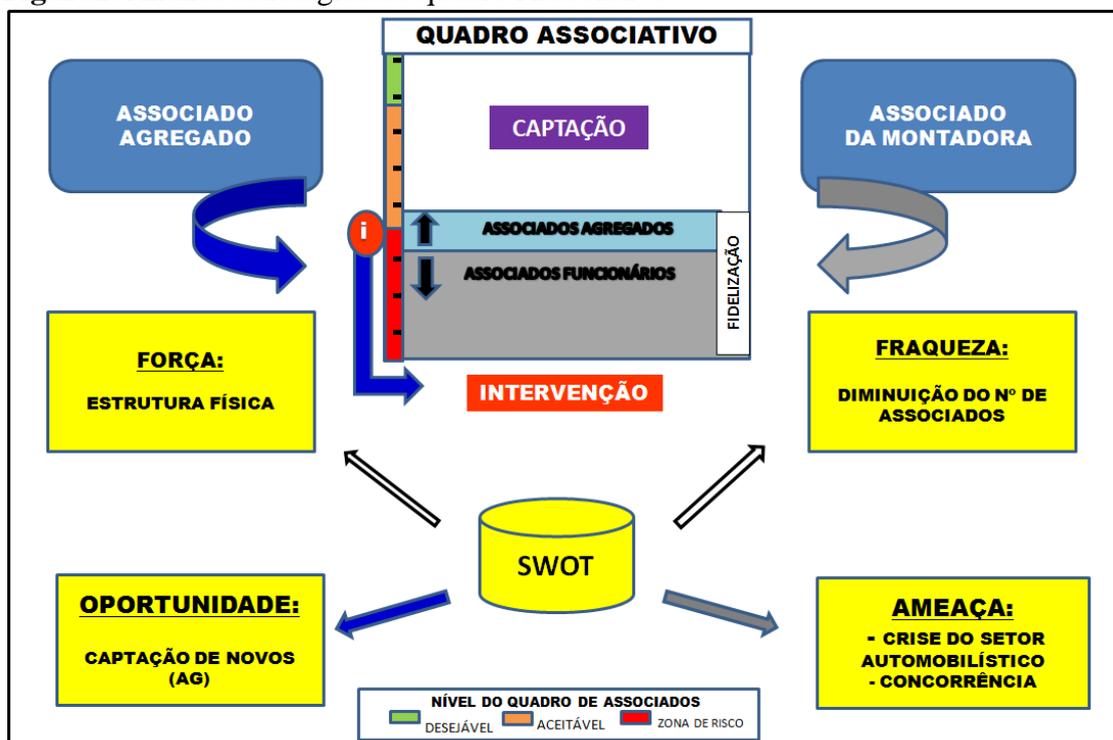


Figura ilustrativa elaborada pelos autores

A estratégia de intervenção foi composta por uma alteração no planejamento estratégico para captação de novos associados que não fariam parte do grupo de colaboradores

da empresa metalúrgica coligada ao clube. Para isso, a ADCMB estabeleceu um novo planejamento focado em captar novos grupos de AAG. A estratégia era de captar novos grupos gerando um aumento significativo no quadro em um curto espaço de tempo com menos esforços operacionais.

A intervenção estratégica estava focada em substituir a quantidade de associados funcionários da montadora perdidos nos anos anteriores por outros possíveis associados de outras empresas da região da ADC. A proposta era similar a da montadora automobilística, seria criado um vínculo para que a empresa oferecesse ao seu funcionário a possibilidade de se tornar associado de um clube com valores acessíveis, sendo feito esse desconto na folha salarial dos colaboradores.

O planejamento utilizava de estratégias focadas em usar as forças internas (Física, Humana e Organizacional) do clube. No capital físico as estruturas esportivas de qualidade eram consideradas um grande atrativo. Por meio de seu capital humano, o atendimento aos associados, o relacionamento dos profissionais nos programas oferecidos e as aulas de cursos esportivos eram consideradas as principais forças. Por fim, planos que poderiam ser considerados atrativos para captar e manter o novo associado, como por exemplo, diferenciadas formas de pagamentos diferenciados e valores acessíveis de mensalidades eram os planos organizacionais que seriam estabelecidos.

A ADCMB destinou um grupo de captação de associados composto por um membro da diretoria executiva, um estagiário de comunicação e um profissional de marketing. Essas visitas foram realizadas em um período de maio de 2014 a maio de 2015. Foram realizadas visitas agendadas no setor de recursos humanos de 12 empresas aos arredores da ADC, oferecendo uma proposta de parceria de coligação para essas as empresas.

## RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Após o período de um ano da proposta, foram analisados os dados obtidos pela alteração na estratégia de captação de associados. Os resultados do período de maio de 2014 a maio de 2015 relatavam resultados não satisfatórios. Foi possível observar através dos relatórios de visitação e dos e-mails estabelecidos para contato, que as visitas deixaram uma impressão positiva em relação à parceria, porém, no período de um ano que está estabelecido a pesquisa, não foi efetiva nenhuma coligação com empresas da região.

A Tabela2 demonstra a evolução do quadro de associados durante o período de intervenção estudado. Nota-se que a categoria AM continua em queda, e de contra partida a categoria AG continua em ascensão.

**Tabela2.** Evolução anual quadro associados categorias AM e AAG

CAT	2014								2015				
	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
AM	3962	3604	3558	3539	3479	3150	3098	3082	3078	3035	2941	2925	2895
AAG	492	492	494	497	490	507	510	510	540	552	563	567	576
Total	4454	4096	4052	4046	3969	3657	3592	3592	3618	3587	3504	3492	3471

Fonte: Dados oficiais do ADCMB, elaborado pelos autores.

## CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Os resultados da proposta de alteração não atingiram o objetivo pleno proposto, conforme apresentado na Tabela3 observamos que os resultados do período de estudo mesmo sendo impactantes não são surpreendentes e não relatam alterações significativas após a intervenção.

**Tabela3.** Comparativo Maio 2014 / Maio 2015

CATEGORIA	mai/14	mai/15	DIFERENÇA	%	QUADRO
AM	3962	2895	1067	26	DIMINUIÇÃO
AAG	492	576	84	17	AUMENTO

Fonte: Dados oficiais do ADCMB, elaborado pelos autores.

Porém, das doze empresas contatadas durante a pesquisa obtivemos os seguintes resultados: seis relataram um representativo interesse. Destas, duas estavam analisando os dados e não tinham um prazo para a resposta final, e outras quatro estavam esperando um momento ideal juntamente com o mercado de vendas para oficializar o vínculo, já as outras seis não demonstraram interesse em fazer a coligação com a ADC.

Ficou evidente que as recentes demissões são variáveis que interferem nos resultados. Uma matéria de internet citava que recentemente em maio de 2015, foram demitidos outros 500 funcionários da montadora automobilística. Com os números de junho de 2015, a montadora conta com cerca de 10,5 mil colaboradores. A direção da empresa justifica as demissões como reflexo das vendas. A indústria brasileira de veículos teve este ano o pior desempenho para o mês de abril desde 2007, com uma queda de cerca de 40% entre janeiro e abril do ano passado, segundo dados da associação de montadoras de veículos, Anfavea (Uol, 2015). Podemos considerar essa situação crítica como um risco para esse modelo clubístico, isso pelo fato de que os clubes sociais necessitam ter uma quantidade mínima de associados para que o clube possa se manter e não fechar seus balancetes em déficit.

Outro ponto que pode ser observado na Tabela3 é o aumento no quadro de associados agregados. A categoria continua em uma ascendente e esses números são justificados por meio de interesses individuais de funcionários das empresas onde foram realizadas as propostas de coligação, isso pelo fato de que existiu uma procura individualizada de alguns funcionários das empresas visitadas. Além disso, a informação que a ADCMB está aceitando associados que não são vinculados a montadora automobilística sendo repassada aos moradores da região do clube, conforme levantamento realizado por meio de uma pesquisa realizada pela de ADCMB, visando entender como as pessoas ficavam sabendo do clube.

Com isso, podemos relatar que mesmo a intervenção não estabelecendo resultados esperados, a principal contribuição da pesquisa são as análises estabelecidas no início do estudo, em que foi relatada a necessidade de uma adaptação ao momento atual. O modelo tradicional de clube que estabelece a captação de associados a mais de 50 anos precisa se adequar a nova demanda, isso com planejamentos voltados as alterações necessárias com os padrões atuais, ou seja, a nova oferta e procura. A academia pode trazer propostas de estudo que devem ser sugeridas para as Associações Desportivos Classistas. A não existência de estudos sobre o tema é um fator complicador, com isso se torna necessário novos estudos mais aprofundados que colaborarem para aplicações práticas nesse modelo de organização desportiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCD Maior. (2007). *Clubes de montadoras inovam para sobreviver*. Publicado em: 26/10/2007. [http://www.abcdmaior.com.br/noticia\\_imprimir.php?noticia=4126](http://www.abcdmaior.com.br/noticia_imprimir.php?noticia=4126). Acesso em: 10/03/2014.

Antunes, M.R.F.; (1994). O futebol nas fábricas. *Revista USP: dossiê futebol*, São Paulo, n. 22, p. 102-109, jun.-ago. 1994.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Canan, F., & Calegari, D. R. (2006). Fatores determinantes para a relação oferta/demanda do campo esportivo. *Motrivivência*, (27), 33-48.
- Da Costa, Lamartine (ORG.) (2006). Clubes esportivos e recreativos. *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Sharpe.
- Da Cunha Bastos, F., Barhum, R. A., Alves, M. V., Bastos, E. T., Mattar, M. F., Rezende, M. F., & Bellanger, D. (2009). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 5(1).
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, 23(3), 245-277.
- Fratričová, J., & Rudy, J. (2015). Get Strategic Human Resource Management Really Strategic: Strategic HRM in Practice. *International Journal of Management Cases*, 17(4).
- Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management*, 1(1), 31-60.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 35(2).
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à administração*. Atlas.
- Mazo, J. (2006). Clubes esportivos e recreativos em Porto Alegre-RS. *Atlas do Esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: CONFEF.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review (pre-1986)*, 16(000002), 44.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 582-589.
- Mocsányi, V., & da Cunha Bastos, F. (2009). Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4).
- Pereira, L. G. D. F., & Pereira, J. L. (2013). Entendendo a Crise Econômica Mundial. *Cadernos Zygmunt Bauman*, 3(6).
- Pimentel, G. G. (2005). Atividades Físicas na empresa. *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Sharpe.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). *Administração de marketing*. 10ª Edição São Paulo Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª Edição. São Paulo: Editora Afiliada ABDR.

Snitko, L. T., Gasho, I. A., & Klinduhova, O. A. (2015). Competence-oriented Approach to the Organization's Human Resources Management in the Turbulent Environment. *Asian Social Science*, 11(8), p65.

Thiollent, M. (1985). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.

Uol. (2015). *Mercedes Benz demite 500, anuncia férias coletivas para 7 mil e parada de fábrica em SP*. Publicado em 19/05/2015. <http://carros.uol.com.br/noticias/reuters/2015/05/19/mercedes-benz-demite-500-anuncia-ferias-coletivas-para-7-mil-e-parada-de-fabrica-em-sp.htm>. Acesso em: 25/05/2015.

Valente, E. F., & Almeida Filho, J. M. (2006). História da Educação Física, esporte, dança e lazer. <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/297.pdf>. Acessado em, 28(09), 09.