



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Fernanda Callegalim

AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DA ASSOCIAÇÃO BRASIL

Trabalho apresentado a Universidade Federal do Paraná (UFPR) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação, na área de Gestão Empresarial.

Orientador: Pedro José Steiner Neto.

CURITIBA
2008

Dedico esta monografia a todos de que alguma forma me auxiliaram com muito carinho, amor e esforço.

“Agradeço a Deus pelo dom e a todas as pessoas que de alguma maneira contribuíram para a conclusão deste curso, em especial a meu orientador pelo auxílio fornecido”.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO-----	4
CAPITULO 01	
1.1 Apresentação-----	5
1.2 Objetivos-----	6
1.2.1 Objetivo Geral -----	6
1.2.2 Objetivos Específicos-----	6
1.2.3 Justificativa-----	7
CAPITULO 02	
2.0 Revisões Teóricas -----	8
2.1 Definindo o Marketing-----	8
2.2 Retenção de Clientes-----	9
2.3 Marketing de Relacionamento-----	10
2.4 Qualidade de Vida-----	12
CAPITULO 03	
3.1 Histórico Institucional da Associação Brasil-----	16
3.2 Estrutura Organizacional da AB-----	19
3.2.1 Estrutura Atual-----	19
4.0 Análises das Variáveis Ambientais-----	31
5.0. Análise Estratégica das Condições Interna-----	32
CAPITULO 04	
4.0 Propostas de Atuação pela Sociedade-----	35
CAPITULO 05	
5.0 Conclusão -----	38
Referencial Teórico-----	39
Anexo 01-----	40
Anexo 02-----	41

1. INTRODUÇÃO

Mesmo não sendo entidades que visam lucro, os Clubes Sociais necessitam manter um quadro social ativo com um mínimo de sócios adimplentes, de maneira tal que a entidade possa se manter operacional. Na oferta de atividades de lazer e na disputa pelo Tempo Livre dos associados, os clubes sociais devem estar atentos as estratégias adotadas pelo mercado externo, utilizando-se também das mesmas técnicas e mecanismos empregados, uma vez que o mercado externo concorre diretamente pela disputa da atenção dos associados, para que utilizem seus serviços em seu tempo livre.

Segundo Philip Kotler, definimos marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

Para manter este quadro social estável, torna-se necessário que os clubes sociais ofereçam instalações, eventos e atividades que atendam o anseio, desejos e expectativas de seus associados.

A implantação de um processo de Marketing de Relacionamento iniciará a identificação das necessidades do associado, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício e ter funcionários motivados e capacitados a atender os associados adequadamente.

Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho é Identificar alternativas para fomentar a frequência de associados nos clubes de campo da Associação Brasil.

O trabalho foi estrutura em quatro capítulos, sendo que no primeiro capítulo será feita uma breve apresentação. No Capítulo seguinte será feita uma abordagem geral a respeito de Marketing, Marketing de Relacionamento, Atividade Física e Qualidade de Vida, seguido pelo capítulo terceiro onde descreveremos o Histórico Institucional da Associação Brasil, juntamente com sua estrutura atual e organizacional, e no quarto capítulo algumas recomendações. Finalizando serão apresentadas as conclusões, anexos e considerações do trabalho.

CAPITULO 01

1.1 Apresentação

Com o surgimento da globalização, notamos que a disputa por espaço e posição, cresceu tornando-se mais acirrada, surgindo um tempo de mudanças nas estratégias e estruturas das organizações principalmente quando se refere à qualidade de vida dos profissionais. A qualidade de vida no trabalho passou a ser uma preocupação das empresas, pois está condicionada à qualidade dos produtos.

A crescente preocupação com a qualidade de vida e com a saúde gerou um aumento na busca de atividades físicas e de lazer em muitas sociedades. Tradicionalmente na maioria das cidades brasileiras estas atividades estavam concentradas em clubes e associações esportivas e recreativas. Se este aumento de demanda pela busca da saúde pela atividade física ocorreu, por outro lado também houve um aumento de oferta de locais para a prática destas atividades. Parques públicos, e academias especializadas passaram a concorrer com os clubes como o local de atividade. A cidade de Curitiba não passou incólume neste processo, e especialmente com a sua associação com a ecologia, foi chamada de capital ecológica pelo elevado número de parques públicos da cidade, também viu aumentar de forma expressiva as academias de ginástica, as canchas de esporte, etc.

Apesar de haver este aumento de procura, a grande maioria dos clubes sociais, esportivos e recreativos observou uma redução na sua lista de associados pagantes, fenômeno este aumentado pela redução do poder de compra das famílias, levando-as a eliminar despesas de pouco ou nenhum uso.

No caso de clubes e associações fechadas, formadas por grupos ligados entre si por um laço profissional ou de interesse, este fato foi potencializado. Especialmente clubes vinculados a empresas sempre tiveram seu número de associados sempre vinculado ao quadro de colaboradores destas empresas, e aumentos ou reduções de quadro acabavam provocando movimentos similares nos clubes.

Com a mudança havida no mercado bancário brasileiro na década de 90, pelas fusões, compras e intervenções, e também pelos ganhos provocados na automação, racionalização e terceirização, o quadro de sócios dos clubes ligados a bancos, na maioria dos casos, teve seu efetivo diminuído.

Outro fator agravante nestes clubes é que os colaboradores admitidos pelas empresas se tiverem como opcional a sua adesão aos clubes, tem uma opinião mais limitada das vantagens da associação, optando na maioria das vezes pelo não no clube.

A Associação Brasil, clube que reúne os colaboradores do grupo HSBC no Brasil a partir da incorporação do banco Bamerindus, que sofre intervenção em março de 1997, também se encontra em situação de queda constante no número de associados.

Problema: Redução da freqüência dos associados aos clubes de campo da AB.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral:

- Identificar alternativas para fomentar a freqüência de associados nos clubes de campo da AB.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Caracterizar os funcionários associados;
- Identificar de que forma os associados percebem a Associação;
- Conhecer as necessidades dos clientes (associados), visando adequar os serviços e atividades oferecidas;
- Identificar as causas da redução da freqüência;
- Recomendar ações para ampliar o número de freqüência da AB;
- Promover o Intercâmbio esportivo e social entre os associados;

1.2.3 Justificativa

A Associação Brasil é uma entidade cuja missão é “Gerir a integração extra-funcional, através de serviços e eventos sociais, culturais e esportivos”. Conhecendo melhor e entendendo as necessidades e comportamento de seus clientes, poderá

definir á melhor maneira de se colocar num mercado competitivo com serviços e atividades diferenciadas que atraiam seus clientes / associados.

Devido ao alto nível de cancelamentos de associados e a baixa adesão de novos sócios, precisamos analisar alternativas para deter a redução do quadro associativo e o aumento da freqüência aos clubes de campo que se mostra vital para a sobrevivência da AB. Acreditamos que a Associação seja de suma importância no aumento da qualidade de vida dos funcionários do HSBC e seus familiares, pois oportuniza momentos de confraternização entre colegas que passarão um final de semana praticando uma atividade esportiva de lazer, além da convivência e troca de opiniões sobre outros assuntos, diferentes das conversas sobre assuntos de trabalho, com isto melhorando a qualidade de vida na organização que além de ser benéfica para os funcionários traz muitas vantagens para a companhia também, pois agrega colaboradores mais felizes, mais motivados e que produzem mais e melhor.

Neste contexto a justificativa do estudo encontra amparo na análise de um problema que potencialmente afeta milhares de pessoas e que pode afetar, caso não seja ultrapassado na perda de qualidade de vida de muitas pessoas.

CAPITULO 02

2.0 Revisões Teóricas

2.1 Definindo o Marketing

As pessoas pensam em marketing como vendas e propaganda. Isso não causa nenhuma surpresa. Afinal, todos os dias somos bombardeados por comerciais de televisão, anúncios em jornais e revistas, campanhas de maça-direta, ofertas na Internet e campanhas de telemarketing. Entretanto, vendas e propaganda constituem apenas a ponta do iceberg do marketing. Embora sejam importantes, são apenas duas das muitas funções do marketing, e não necessariamente as mais importantes. Como comenta Philip Kotler “Alguém sempre está tentando nos vender alguma coisa. Parece que não podemos escapar da morte, dos impostos e das vendas”. (Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Princípios de Marketing, 7ª Edição, 199, p.03.).

Já para Rocha (1999), marketing é função gerencial que busca ajustar a oferta da organização à demanda específica do mercado, utilizando como ferramental, um conjunto de princípios e técnicas. No processo social, é regulador da oferta e da demanda de bens e serviços para atender as necessidades.

Para McCarthy e Perreault Júnior (1997), marketing é mais que venda e propaganda: é o conjunto de atividades desenvolvidas por organizações e também é um processo social e, divide-se em dois segmentos: micromarketing que é o desempenho das atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou cliente e dirigindo-lhes um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtos; e macromarketing que é o processo social que dirige o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores aos consumidores de maneira que iguale eficazmente a oferta e a demanda e realize os objetivos da sociedade.

Hoje o marketing não deve ser entendido apenas no antiquado sentido de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. A venda ocorre somente depois que um produto é produzido. O marketing, por sua vez, inicia-se antes mesmo de a empresa ter determinado o produto. Marketing é a lição de casa que os administradores devem fazer para avaliar as necessidades, quantificar a extensão e a intensidade delas, necessidades dos clientes e com isso

determinar se há uma oportunidade lucrativa. Ele continua por toda a vida do produto, na tentativa de encontrar novos clientes e manter os clientes atuais mediante a melhoria do desempenho e do apelo do produto, do aprendizado a partir dos resultados de suas vendas e do gerenciamento contínuo de seu desempenho. Se o profissional de marketing faz um bom trabalho e acaba entendendo as necessidades dos clientes, desenvolvendo produtos que oferecem valor superior e preços vantajosos, distribuindo-os e promovendo-os de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com muita facilidade. Assim, vendas e propaganda são apenas peças de um “mix de marketing”, ou seja, de um conjunto de ferramentas de marketing que operam juntas para impressionar o mercado.

Segundo Philip Kotler, definimos marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

A função do marketing é descobrir as necessidades do consumidor e satisfazê-lo através de inovação e desenvolvimento de bens e serviços essenciais a sua vida.

2.2 Retenção de Clientes

Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Algumas empresas, entretanto, sempre se preocupam com a fidelidade e a retenção de clientes.

A chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes. Um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo;
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos, o que contribui para a atração de clientes novos (ampliação da base) e melhora a imagem da empresa no mercado;
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;

- Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa;
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas;

Dessa maneira, a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente.

Atualmente, cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter clientes existentes. A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. Ela requer o emprego de um grande esforço para induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais, as empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano, uma redução de 5 por cento no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento, dependendo do setor, a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

Para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém é entregar um alto grau de satisfação ao clientes. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança simplesmente por oferecerem preços mais baixos ou incentivos.

Segundo Philip Kotler “A atividade de criar fidelidade de clientes chama-se marketing de relacionamento”. (Philip Kotler – Administração de Marketing- 10º Ed. 2000 Pg.71).

O marketing de relacionamento de relacionamento abrange todas as etapas que as empresas cumprem para conhecer seus clientes de valor e atendê-los também de maneira melhor.

2.3 Marketing de Relacionamento

A teoria e a prática do marketing tradicional sempre se concentraram na atração de novos clientes e na retenção dos existentes. Hoje, no entanto, embora atrair novos clientes continue sendo uma importante tarefa de marketing, a ênfase deslocou-se para o marketing de relacionamento - Criar, manter e aprimorar fortes

relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros. O marketing é visto agora como a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar clientes lucrativos.

Hoje as empresas enfrentam uma nova realidade de marketing. Mudanças na demografia, concorrentes mais sofisticados e excesso de capacidade em muitos setores, todos esses fatores significam que há menos clientes potenciais. Muitas empresas estão lutando agora por participações em mercados inertes ou decadentes. Por conseguinte, os custos para atrair novos clientes estão aumentando. De fato custa cinco vezes mais atrair um novo cliente do que manter satisfeito um cliente existente.

As empresas também estão percebendo que perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, pois significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo.

Segundo Philip Kotler e Gary Armstrong “a Chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente”. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência.

O Marketing de Relacionamento deve ser implantado como uma filosofia da empresa, partindo-se da premissa que é necessário haver um relacionamento entre o cliente (associado), para que só então ele possa ser gerenciado, visando conquistar a confiança e preferência do cliente e estabelecer uma convivência duradoura. Qualidade de atendimento, rapidez na resolução de problemas, informações precisas, percepção das necessidades e desejos dos clientes, são fatores que oferecem grande diferencial para atrair o cliente. Para poder ofertar esta qualidade de serviço se faz necessário investir não só em tecnologia (equipamentos e softwares), mas principalmente nos funcionários, que devem estar empenhados e motivados em atender da melhor maneira possível os clientes, demonstrando a vontade de criar vínculos em nome da empresa.

2.4 Qualidade de Vida

Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

Segundo Edina de Paula, qualidade de vida no trabalho diz respeito a: renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima; imagem da empresa / instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horário e condições de trabalho sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

Entende-se por qualidade de vida, a percepção do indivíduo tanto de sua posição na vida, no contexto da cultura e nos sistemas de valores nos quais se insere, como em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. É um amplo conceito de classificação, afetado de modo complexo pela saúde física do indivíduo, pelo seu estado psicológico, por suas relações sociais, por seu nível de independência e pelas suas relações com as características mais relevantes do seu meio ambiente.

As organizações com o aumento da competitividade redefiniram suas estratégias para ter um mercado maior. Com isso expõe seus colaboradores a uma carga extra de trabalho e as cobranças e exigências são maiores, fato que reflete na saúde mental e física do indivíduo.

Segundo apresenta a pesquisa realizada pela empresa paulista CPH Tecnologia de Saúde. Os executivos brasileiros correm sérios riscos quando o assunto em pauta é a saúde, durante quatro anos, foram entrevistados 3.600 executivos e os dados mostraram-se preocupantes. “O universo pesquisado revelou que 26% dos entrevistados sofriam de ansiedade e enxaqueca; 17% apresentavam sinais de depressão e insônia e 11% tinham gastrite. Além disso, a pesquisa constatou ainda que estas doenças teriam um fator em comum: todas teriam sua origem relacionada diretamente ao estresse”. (Consultora da Deloitte Érica Bernardo Raposo www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a105.htm - 25/03/08 - 12:39hs).

Stress é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz. É importante conceitualizar o stress como sendo um processo e não uma reação, única, pois no momento em que a pessoa é sujeita a uma fonte de stress, um longo processo bioquímico instala-se, cujo início manifesta-se de modo bastante semelhante, como o aparecimento de taquicardia, sudorose excessiva, tensão muscular, boca seca e a sensação de estar alerta, Mais adiante, no desenvolvimento do processo do stress, diferenças manifestam-se de acordo com as predisposições genéticas do indivíduo potencializadas pelo enfraquecimento desenvolvido no decorrer da vida em decorrência de acidentes ou doenças.

Segundo o dicionário Aurélio, estresse é “O conjunto de reações do organismo à alteração de ordem física, psíquica, infecciosa e outras capazes de perturbar a homeostase (equilíbrio interno)”. O estresse é essencialmente um grau de desgaste no corpo e da mente, que pode atingir níveis degenerativos. São inúmeros os fatores que contribuem a situações de estresse no trabalho. O clima organizacional, a função desempenhada, as relações pessoais, o tipo de trabalho realizado e a falta ou excesso do mesmo podem desencadear o problema.

A qualidade de vida no trabalho passou a ser uma preocupação quase que obsessiva das empresas bem sucedidas, pois a qualidade de seus produtos e a produtividade esta diretamente ligada ao fato das pessoas estarem motivadas e felizes no ambiente em que trabalham e para isso estão desenvolvendo programas de qualidade de vida, através de ações, como ceder parte do espaço que dispõe para a realização de aulas de ginástica, realizando palestras de prevenção à saúde, educação alimentar, oferecendo aulas de meditação, técnicas de relaxamento, exercícios físicos regulares, lazer em parcerias com as associações de funcionários, tudo somado e ajudando, consideravelmente, a melhorar a qualidade de vida dos profissionais para que se tenha um ambiente de trabalho que proporcione bem-estar aos profissionais.

A associação de funcionários tem uma grande participação na vida de seus associados, pois com os amplos espaços proporciona a prática da atividade física e da vida saudável de seus associados.

Atividade física é definida como: "qualquer movimento corporal, produzido pelos músculos esqueléticos, que resulte em gasto energético maior que os níveis de repouso". Podemos acrescentar que é também qualquer esforço muscular pré-determinado, destinado a executar uma tarefa, seja ela um "piscar dos olhos", um deslocamento dos pés, e até um movimento complexo de finta em alguma competição esportiva. Modernamente, o termo refere-se em especial aos exercícios executados com o fim de manter a saúde física, mental e espiritual; em outras palavras a "boa forma".

A atividade física moderada regular é uma das maneiras mais simples de melhorar e manter sua saúde, pois tem o potencial de prevenir e controlar certas doenças como doenças cardiovasculares, diabetes, obesidade, osteoporose, atua na melhoria da auto-estima, do auto-conceito, da imagem corporal, das funções cognitivas e de socialização, na diminuição do estresse e da ansiedade e na diminuição do consumo de medicamentos.

A prática regular de exercícios físicos acompanha-se de benefícios que se manifestam sob todos os aspectos do organismo. Do ponto de vista músculo-esquelético, auxilia na melhora da força e do tônus muscular e da flexibilidade, fortalecimento dos ossos e das articulações. No caso de crianças, pode ajudar no desenvolvimento das habilidades psicomotoras. Com relação à saúde física, observamos perda de peso e da porcentagem de gordura corporal, redução da pressão arterial em repouso, melhora dos diabetes, diminuição do colesterol total e aumento do HDL-colesterol (o "colesterol bom"). Todos esses benefícios auxiliam na prevenção e no controle de doenças, sendo importantes para a redução da mortalidade associada a elas. Veja a pessoa que deixa de ser sedentária e passa a ser um pouco mais ativa diminui o risco de morte por doenças do coração em 40%. Isso mostra que uma pequena mudança nos hábitos de vida é capaz de provocar uma grande melhora na saúde e na qualidade de vida. Já no campo da saúde mental, a prática de exercícios ajuda na regulação das substâncias relacionadas ao sistema nervoso, melhora o fluxo de sangue para o cérebro, ajuda na capacidade de lidar com problemas e com o estresse. Além disso, auxilia também na manutenção da abstinência de drogas e na recuperação da auto-estima. Há redução da ansiedade e do estresse, ajudando no tratamento da depressão.

A atividade física pode também exercer efeitos no convívio social do indivíduo, tanto no ambiente de trabalho quanto no familiar. Interessante notar que

quanto maior os gastos de energia, em atividades físicas habituais, maiores serão os benefícios para a saúde. Porém, as maiores diferenças na incidência de doenças ocorrem entre os indivíduos sedentários e os pouco ativos. Entre os últimos e aqueles que se exercitam mais, a diferença não é tão grande. Assim, não é necessária a prática intensa de atividade física para que se garantam seus benefícios para a saúde. O mínimo de atividade física necessária para que se alcance esse objetivo é de mais ou menos 200Kcal/dia. Dessa forma, atividades que consomem mais energia podem ser realizadas por menos tempo e com menor frequência, enquanto aqueles com menores gastos devem ser realizados por mais tempo e/ou mais freqüentes.

CAPITULO 03

3.1 Histórico Institucional da Associação Brasil

A Associação Brasil também designada pela sigla "AB", sucessora da Associação Bamerindus, uma associação de fins não lucrativos, fundada em 07 de dezembro de 1955, visando proporcionar aos bancários associados, assistência dentro de um programa que pudesse desenvolver o espírito de harmonia, cordialidade e estimulação para o trabalho construtivo, dentro de uma comunidade também recreativa.

A AB possui em sua estrutura 19 Clubes de Campo localizados em diversos estados do Brasil, contando com 20.710 associados (junho 2008) em seu quadro social.

A Associação Brasil origina-se da Associação Bamerindus, onde todos os seus associados eram funcionários do Conglomerado Bamerindus. Em 1997, com a intervenção do Banco Central e posterior venda do bando para o HSBC BANK, a AB se viu obrigada a passar por diversas mudanças administrativas e financeiras, tendo inclusive alterado seu Estatuto Social em 2003, adequando-o a uma nova realidade e desvinculando a entidade do Banco. Apesar desta desvinculação estatutária, 99% dos associados são funcionários os funcionários do HSBC BANK BRASIL S.A. – Banco Múltiplo, sendo os demais ex-funcionários e familiares indicados por associados ativos do HSBC. Por decisão do Conselho de Administração da AB, novas admissões de sócios são feitas através do Convênio firmado com o HSBC, ou seja, somente os novos funcionários do Banco são admitidos no quadro social. Estas admissões são realizadas quase sempre no momento da contratação do funcionário pelo Banco, quando então é ofertada a oportunidade de associar-se, o que acontece na maioria das vezes, principalmente atraído pelo custo da mensalidade, estabelecido em 0,7% do total de proventos, limitados a um valor mínimo de R\$ 7,21 e máximo de R\$ 21,20.

Como o Banco, na admissão de um novo funcionário, coleta todos os documentos necessários para cadastramento do funcionário, fica também responsável pela administração da ficha de filiação e cobrança da mensalidade daqueles que optarem por associar-se AB.

A consequência deste procedimento, dentro da parceria AB/HSBC, é que todo banco de dados contendo informações sobre o associado, é administrado pelo departamento de Recursos Humanos do Banco, que informa mensalmente a AB, através de listagem nominal, os funcionários associados. Também é o RH do banco responsável pela emissão das carteiras sociais.

Os canais de comunicação da AB com seus associados são o site da internet, o sistema de correio eletrônico interno do banco (NOTES) e o sistema de correio eletrônico da Internet. A intranet do banco disponibiliza um link para acesso à página da AB. Na página eletrônica são postadas as informações relativas às normas de uso, instalações disponíveis.

Missão: Gerir a integração extra-funcional de nossos associados, através de serviços e eventos sociais, culturais e esportivos.

Produtos principais: Promover e coordenar atividades sócio-culturais, recreativas e esportivas, firmar convênios com seguro saúde, vida, automóvel e odontológico, visando o bem estar e conagração dos seus associados.

Mercados Principais: Tendo uma infra-estrutura que conta hoje com 20 Clubes de Campo e I Camping, instalados em algumas das principais cidades do Brasil. Estes espaços são dotados de vários e diferentes aparelhos, onde se desenvolvem atividades visando o lazer; a reunião e a confraternização dos associados, com os seguintes destaques:

- Campeonatos e atividades esportivas nas mais diversas modalidades, como futebol, voleibol, basquetebol, peteca, cricket, tênis de campo e de mesa, truco, bocha e outros, onde além da atividade física o entrosamento de equipe é o objetivo principal.
- Festividades como bailes, casamentos, festas de aniversário proporcionando a confraternização familiar e entre os colegas de trabalho.
- Integrando a empresa e seus associados junto à comunidade, disponibilizamos nossos espaços para uso de entidades carentes e/ou filantrópicas, em dias de menor freqüência de associados.
- Ações de voluntariado com arrecadação de bens e doações a entidades carentes.
- Cursos de culinária, coquetéis, costuras, línguas estrangeiras e música,

oportunizando o aprimoramento da formação e lazer dos associados.

- Aulas de ginástica, hidroginástica, escolinha de tênis e futebol.

- Realização de cursos e reuniões de unidades do banco nas nossas dependências.

- Alguns clubes são dotados de instalações para a prática de camping, proporcionando assim, uma opção menos onerosa para o lazer e o turismo.

3.2 Estrutura Organizacional da AB

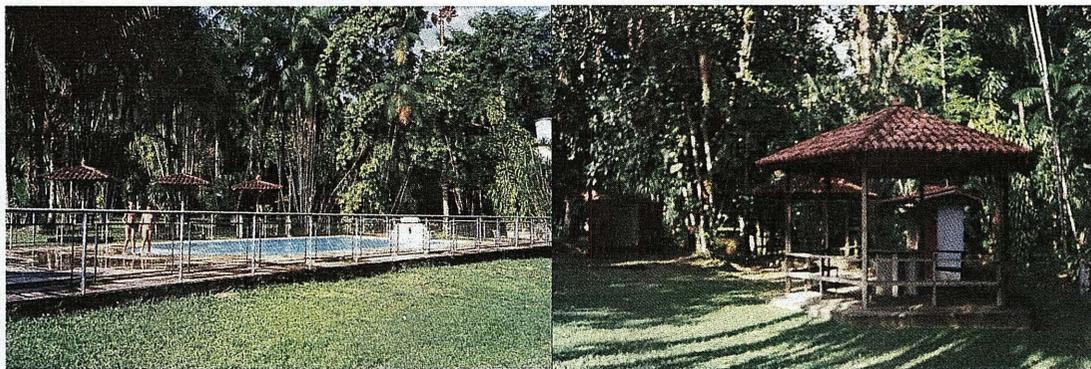


3.2.1 Estrutura Atual

Através da administração de seus recursos financeiros e doações recebidas do Banco HSBC, seu patrimônio, resulta numa infra-estrutura que conta hoje com 20 Clubes de Campo instalados em algumas das principais cidades do Brasil e uma área exclusiva para Camping na praia de Guaratuba no Paraná.

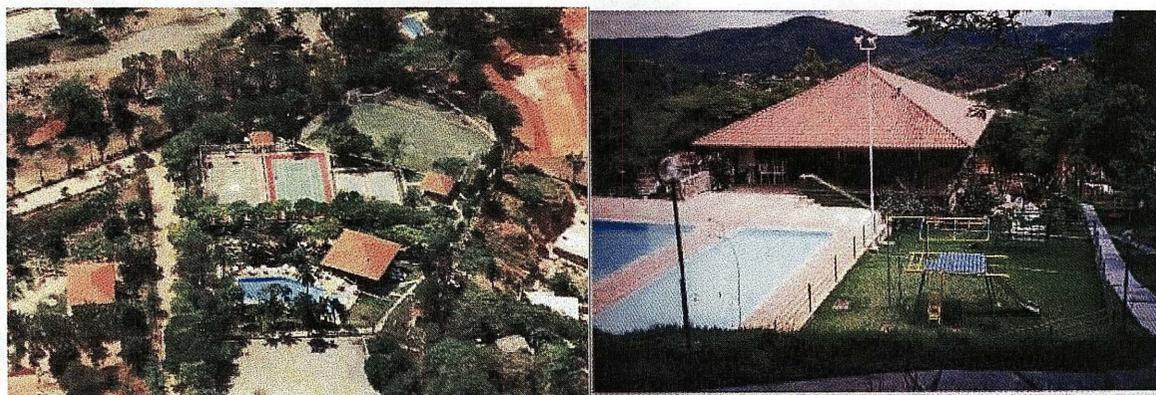
A seguir veremos o que os Clubes da AB, disponibilizam para seus associados

Belém



Localizado numa área de 40.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de piscina com área de apoio, quadra de vôlei de areia, campo de futebol Suíço iluminado, salão social com cozinha, bar, salão de jogos e sala de TV, seis quiosques com churrasqueira, pavilhão com duas churrasqueiras, bosque com nascente de água – Igarapé. Situada na Rodovia Augusto Montenegro, s/nº - Ramal Pinheiro - Belém – PA.

Belo Horizonte



Localizada numa área de aproximadamente 15.000 metros quadrado, onde os associados podem usufruir de piscina adulto e infantil, campo de futebol Suíço, 2 quadras poliesportivas, duas quadras de peteca, quadra de tênis - saibro – iluminada, salão social com bar e cozinha, cinco quiosques com churrasqueira, poço artesiano e estacionamento. Situada na Rua Inhazinha de Castro, 7 - Duquesa I - Santa Luzia - MG

Blumenau



Conta com uma boa infra-estrutura implantada num terreno de aproximadamente 4.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de piscina, quadra poliesportiva, Campo de futebol suíço iluminado, cancha de Bocha, quiosque com churrasqueira, salão social com cozinha, bar e churrasqueira e estacionamento. Situada na Rua Hanz Lorenz, 309 - Itoupava Seca - Blumenau – SC.

Brasília



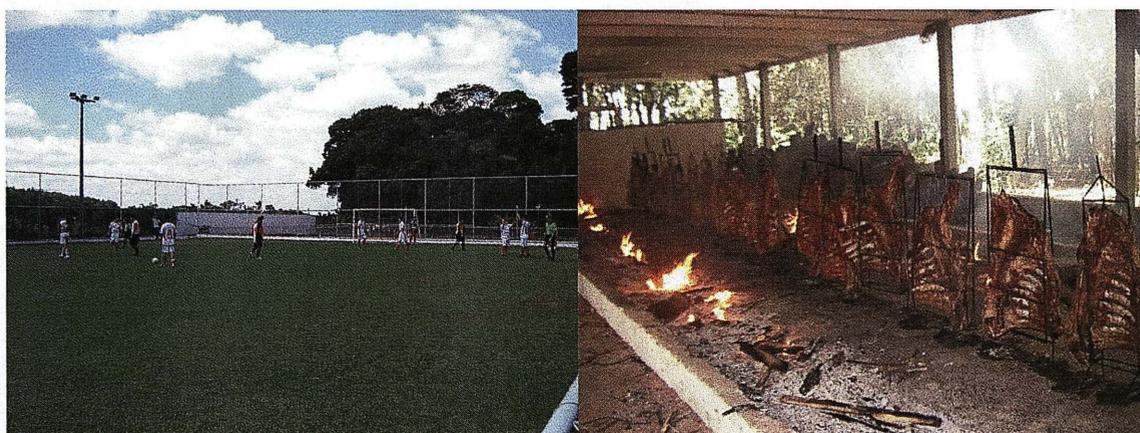
O Clube de Campo Brasília está situado numa área de 20.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir piscina adulto semi-olímpica, piscina Infantil, quadra de futebol de areia, quadra de futsal, campo de futebol oficial iluminado, seis churrasqueiras descobertas, salão social com churrasqueira e bar, sauna, poço artesiano e estacionamento. Situada na rua MSPW 05 - Conjunto 01 - Lote 01 - Park Way - Brasília – DF.

Campo Grande



Clube de Campo Grande está situado numa área de aproximadamente 146.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de piscina Adulto e infantil, campo de futebol iluminado, campo de futebol suíço, quadra de tênis iluminada, quadra de areia, quadra de vôlei, lanchonete / restaurante, salão social com cozinha, churrasqueira e salão de jogos, sala de material esportivo, salão de apoio com sala de atendimento ambulatorial, pavilhão com churrasqueira e lavabo, três quiosques com churrasqueira, parque infantil e estacionamento. Situada na Rua das Araucárias, 1.115 - Jardim Aeroporto - Campo Grande – MS.

Cascavel



O Clube de Campo Cascavel está situado numa área de aproximadamente 24.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de piscina adulto e infantil, dois campos de futebol Suíço iluminados, quadra poliesportiva iluminada, salão Social com bar, churrasqueira e sala de jogos, pavilhão com churrasqueira "costelódromo", seis quiosques com churrasqueira, três churrasqueiras descobertas,

sauna, parque infantil, poço artesiano. Situada na Estrada da Melissa, Km 3 - Zona Rural - Cascavel – PR.

Cuiabá



O Clube de Campo Cuiabá está situado numa área de aproximadamente 24.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de piscinas adulto e infantil, pavilhão de festas com cozinha, bar e churrasqueira, campo de Futebol Suíço, quadra Poliesportiva, quadra de areia, três quiosques com churrasqueira, sauna, parque infantil, poço artesiano e estacionamento. Situada na Avenida Beira Rio, s/nº - Jardim Europa - Cuiabá – MT.

Curitiba



O Clube de Campo Curitiba está situado na Br 116 km 113 – Tatuquara numa área de 356.758,72 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de dois campos de futebol suíço pequeno, quatro campos de futebol suíço grande, quadra de futebol suíço em grama sintética iluminada, campo de futebol oficial, duas

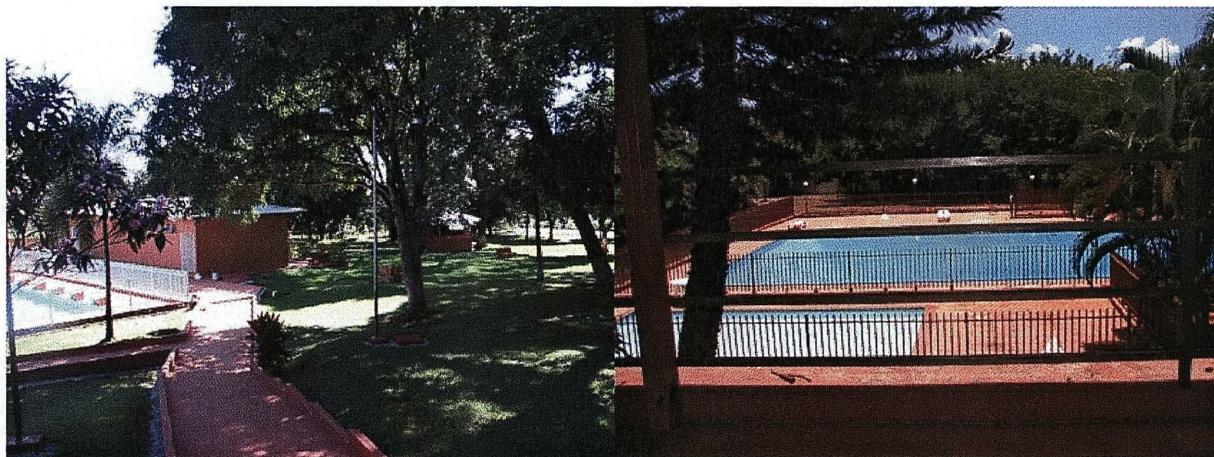
quadras de bocha, Campo de cricket, quatro quadras de tênis em saibro iluminadas, paredão para treinamento de tênis, quatro quadras poliesportivas, quatro piscinas, sala de jogos, salão social com capacidade para 400 pessoas, salão de coquetel com capacidade para 100 pessoas, dois pavilhões cobertos com churrasqueira com capacidade para 120 pessoas, oito churrasqueiras cobertas com capacidade para 35 pessoas, duas churrasqueiras cobertas com capacidade para 50 pessoas, três quiosques com churrasqueiras com capacidade para 20 pessoas, rancho CTG com fogão a lenha com capacidade para 40 pessoas, capela com capacidade para 50 pessoas, parque infantil, lago artificial, estacionamento sem contar com a enorme área verde que dispomos.

Camping Florianópolis



Clube de Campo e Camping Florianópolis está situado numa área de aproximadamente 75.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de campo de futebol Suíço iluminado, quadra de futebol de areia, quadra de vôlei de praia, lanchonete com churrasqueira, salão social com bar, cozinha e churrasqueira, área e instalações para camping, dois parques infantis e estacionamento. Situada na Rua Francisco F. Martins, s/n – Vargem Grande – Florianópolis – SC.

Goiânia



O Clube de Campo Goiânia está situado numa área de aproximadamente 36.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir piscina adulta e infantil, salão social e de jogos com churrasqueira e cozinha, cinco quiosques com churrasqueira, quadra de futebol Suíço iluminada, quadra poliesportiva, poço artesiano e estacionamento. Situada na Rodovia GO 070 - Estrada São Geraldo km 6 nº. 184 - Parque Maracanã - Goiânia – GO.

Lages



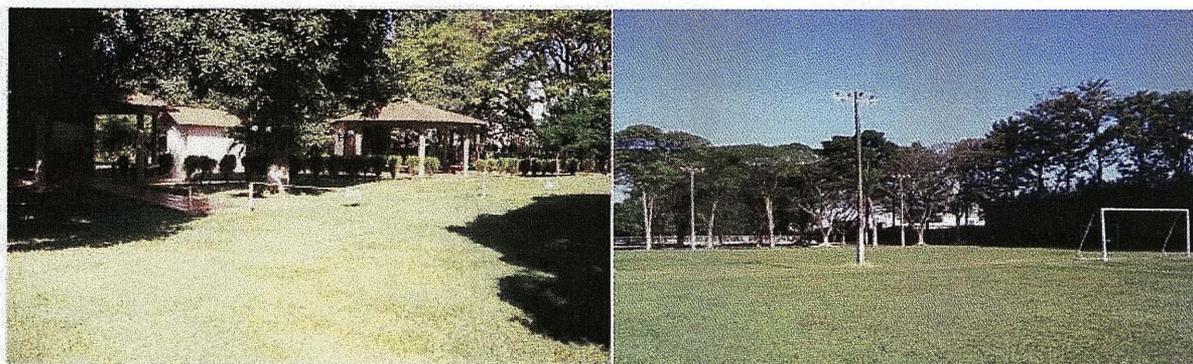
Clube de Campo Lages está localizado numa área de aproximadamente 14.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de salão social com duas churrasqueiras, cozinha, sala de jogos e TV, quiosque com churrasqueira, cancha de Bocha, campo de futebol suíço, quadra de areia, parque infantil, poço artesiano e estacionamento. Situada na BR 116 - Km 242 - Lages – SC.

Londrina



O Clube de Campo Londrina está situado numa área de aproximadamente 8.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de piscina adulto e infantil, campo de futebol suíço iluminado, quadra poliesportiva, salão social com bar, pavilhão com quatro churrasqueiras, churrasqueira individual, sauna, parque infantil e estacionamento. Situada na Rua Adhemar Pereira de Barros, 615 - Jardim Bela Suíça - Londrina - PR.

Maringá



O Clube de Campo Maringá está situado numa área de aproximadamente 95.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de piscina adulto e infantil, campo de futebol suíço iluminado, campo de futebol suíço, quadra poliesportiva iluminada, salão social com churrasqueira, bar e cozinha e dois quiosques com churrasqueira. Situada na Rua Senador Alo T. Guimarães, s/nº - Aeroporto - Maringá - PR.

Passo Fundo



O Clube de Campo Passo Fundo está situado numa área de 90.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de quatro campos de futebol suíço, quadra de vôlei em grama, salão social com cozinha, fogão a lenha, bar, churrasqueira, salão de jogos e sala de apoio, churrasqueira coberta, três churrasqueiras descobertas, açude natural, parque infantil, poço artesiano e estacionamento. Situada na Rua Arnaldo Raiter - Rodovia RS 324 - Radial Sul - Passo Fundo – RS

Porto Alegre



O Clube de Campo Porto Alegre está situado numa área de 100.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir de quadra de tênis iluminada, campo de futebol suíço iluminado, quadra de bocha, ginásio com quadra poliesportiva, salão de jogos, lanchonete, cozinha, bar e churrasqueira, dois mezaninos com salão, galpão crioulo com bar, cozinha, churrasqueira e lareira, três quiosques com

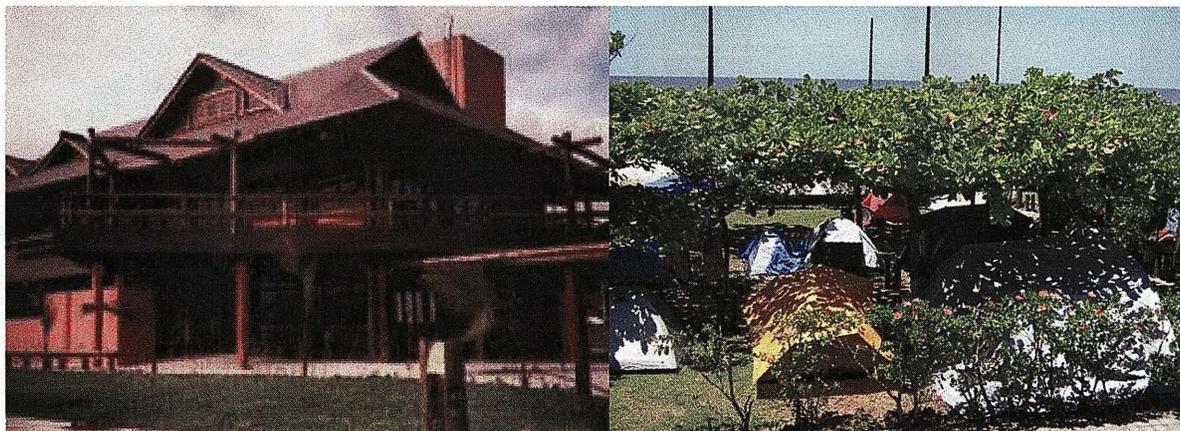
churrasqueira, parque infantil e estacionamento. Situada na Estrada Municipal do Conde. 2235 - Eldorado do Sul – RS.

Salvador



O Clube de Campo Salvador está situado numa área de aproximadamente 5.000 metros quadrados, onde os associados podem usufruir piscina, quadra poliesportiva iluminada, quadra de futebol Suíço em areia iluminada, salão social com churrasqueira, cozinha e bar, pavilhão com bar e churrasqueira, parque infantil e estacionamento. Situada na Rua Dário Meira, 81 - Praia de Itapoá - Salvador - BA.

Camping Guaratuba



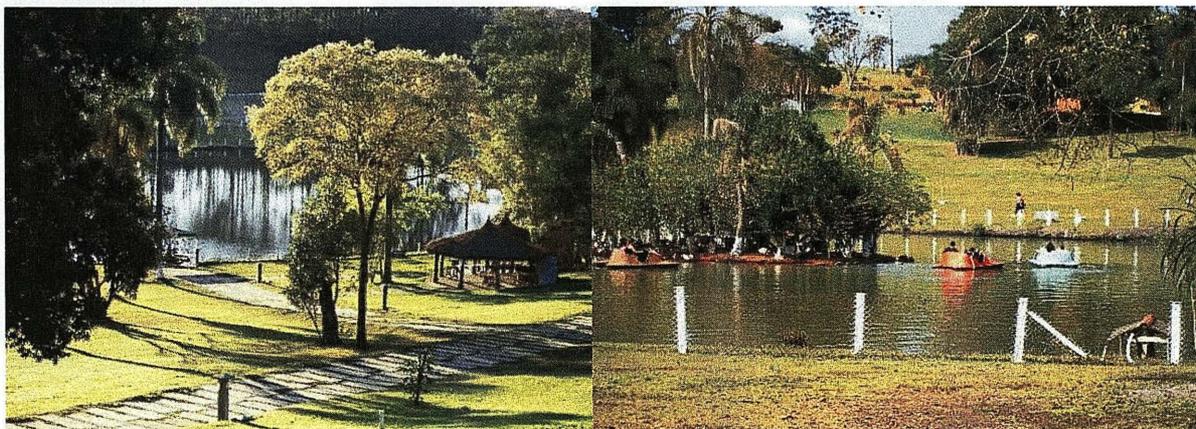
O Camping Guaratuba está situado numa área de 12.000 metros quadrados em frente ao mar na praia de Guaratuba no Paraná, conta com instalações e infraestrutura para 98 barracas, onde os associados podem usufruir de salão social com bar, banheiros, lanchonete e mezanino com salão de jogos, construção coberta com 12 churrasqueiras e local para lavar louça, quatro vestiários e local para lavar roupa e vagas de estacionamento que comportam 55 carros. Situada na Rua Avelino Vieira, s/nº Guaratuba – PR.

Rio de Janeiro



O Clube de Campo Niterói está situado numa área de 75.164,13 metros quadrados no Rio de Janeiro, onde consta uma piscina adulta e infantil, quadra de futebol suíço em grama sintética iluminada, quadra poliesportiva, salão social com cozinha industrial, churrasqueira e mezanino com salão e sala de som, pavilhão com quatro churrasqueiras e palco, pavilhão com bar, cozinha e lanchonete, centro médico, sauna e estacionamento. Situada na Avenida Thomaz Edison de Andrade Vieira, 71 - Niterói – RJ.

São Paulo



O clube de Campo São Paulo está situado numa área de 525.266,92 metros quadrados e mantém a disposição de seus associados um complexo esportivo composto por campo de futebol com medidas oficiais, seis campos de futebol suíço, duas quadras de futebol de areia, duas quadras de vôlei de areia, quadra de Tênis, quadra poliesportiva, pista de Bicicross, campo Oficial de Futebol, duas piscinas

grandes e duas piscinas infantis. Contando ainda salão para festas, treze churrasqueiras com capacidades para 15 a 100 pessoas e uma área para camping com muito verde. Situada na Estrada Caucaia do Alto, Km 6,5 - Bairro Tijuco Preto - Vargem Grande Paulista – SP.

A Associação Brasil, apesar de contar com todas estas infra-estruturas dos Clubes de Campos, vem analisando uma forte decadência no quadro de freqüências, o que resulta na perda de associados e juntamente no déficit de suas mensalidades arrecadadas para manutenção de seus Clubes, conforme mostra o anexo nº. 01 e 02.

4.0 Análises das Variáveis Ambientais

Cenários	Ameaças	Oportunidades
Demanda de Integração Social	Pressão da concorrência	Dinamização de eventos de integração.
Aumento da Concorrência	Ameaças de serviços e produtos substitutos	Diversificação de atividades / eventos.
Crescente reeducação da sociedade de consumo para valorização do lazer e dos serviços esportivos e culturais.	Aumento excessivo de custos com serviços de manutenção.	Maior frequência de associados nos Clubes de Campos, Integração social e empresarial para a promoção da qualidade de vida das pessoas.
Alianças e parcerias com outras instituições Financeiras.	Estrutura insuficiente para absorção da demanda de novos associados	Abertura de mercados
Alta Rotatividade de funcionários	Dificuldade de fidelização de associados.	Aumento do numero de associados, com a filiação de ex-funcionários.
Falta de recursos financeiros.	Redução do numero de eventos e menor participação dos associados.	Desenvolvimento de novas atividades menos dispendiosas.
Estrutura física ampla.	Subutilização da estrutura X custos de manutenção.	Criação de projetos diversificados com foco na atração de associados.

05. Análise Estratégica das Condições Interna e Análise de Recursos

Recurso	Possuído pela Empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações
Responsabilidade Sócio-Ambiental	N	-	-	-	-	Desvantagem Competitiva
Financeiro	S	S	N	-	-	Paridade competitiva temporária
Qualidade nas atividades / Eventos	S	S	N	-	-	Paridade competitiva temporária
Atividades diversificadas	S	S	N	-	-	Paridade competitiva temporária
Preparo de Staff	S	S	N	-	-	Paridade competitiva temporária
Incentivo a cultura	S	S	N	-	-	Paridade competitiva temporária
Aumento da Qualidade de Vida	S	S	N	-	-	Paridade competitiva temporária
Estrutura Física	S	S	S	N	-	Paridade competitiva
Imagem Institucional (Prestigio)	S	S	S	S	S	Vantagem Competitiva Valiosa

A Associação encontra-se em desvantagem competitiva, paridade competitiva temporária e vantagem competitiva valiosa em relação aos recursos analisados.

Tendo como um de seus produtos principais atividades sócio-culturais e levando-se em consideração a crescente relevância da responsabilidade ambiental, a organização poderia investir nesse recurso, conscientizando seus participantes e investindo em projetos sócio-ambientais. Além de melhor aproveitar seu potencial, poderia utilizar o fator como estratégia de marketing, tanto para usuários como valor agregado à marca.

Quanto ao financeiro, a associação oferece atividades e eventos aos associados, obtendo um retorno, além de arrecadação de mensalidades. Sendo assim, possui condições de investir em novas atratividades. No entanto, por vezes, não é auto-sustentável à medida que necessita de um apoio para cobrir os custos, quando sua arrecadação não é suficiente.

Há diversas festividades e eventos oferecidos com qualidade (organizado e com atratividades) e segurança (estrutura e serviço médico disponível). As atividades de recreação e sócio-culturais eventos de prática e lazer podem ser realizados interna ou externamente, desde que haja um responsável indicado. Podem ser planejados pelos funcionários da associação ou pelo associado, reservando com antecedência o salão ou qualquer outro espaço disponível.

As atividades oferecidas são diversificadas, dentre elas atletismo, basquete, bochas, futsal, natação, tênis de mesa, tênis de campo, voleibol, sinuca, bocha, damas, carteados, dominó, futebol, ginásticas, musculação e condicionamento físico e xadrez. Também é possível a criação ou extinção de Departamento Esportivo ou sócio cultural, desde que aprovado previamente pelo Conselho Administrativo e que demonstre existência de recursos financeiros e espaço interno viável para sua utilização. Porém, tanto este recurso quanto o anterior, mesmo com alta qualidade, não são diferencial da organização, pois são oferecidas em outros clubes.

A equipe (staff) compõe de profissionais, desde cunho administrativo, de atendimento ao público a organização de eventos, técnicos para a manutenção de equipamento, quadras e campos, como também, desportistas e colaboradores preparados para disponibilizar as atividades oferecidas pela associação; no entanto, não há um investimento na capacitação e treinamento dos mesmos, ou contratação de profissionais diferenciados no mercado.

Como parte de seus objetivos, há incentivos a cultura e aumento da qualidade de vida para seus associados e participantes, ao proporcionar atividades e projetos

que as oferecem, porém, não foi explorado todo o potencial da empresa. Poderia haver mais investimentos nesses quesitos.

O recurso analisado que se mostrou com vantagem competitiva valiosa foi à imagem institucional, o prestígio no mercado, devido a todas as atratividades e a principalmente estrutura oferecida.

CAPITULO 04

4.0 Proposta de Atuação pela Sociedade

Baseado nos conceitos de Marketing verifica que o primeiro contato do associado com a AB é através do setor de Recursos Humanos do HSBC Bank Brasil, e com uma simples proposta de adesão. Poderíamos fazer um canal de comunicação entre associação / novos funcionários, onde divulgaríamos nossos benefícios, instalações e produtos através de folder, brindes onde chamaria a atenção dos funcionários na hora da aquisição da AB.

Primeiramente a Associação Brasil deveria desenvolver um sistema que permita acesso ao Banco de Dados dos associados, para que possamos ter informações sobre o público de associados, permitindo-se a tabulação por idade, sexo, estado civil dos associados titulares e dependentes. A partir desta tabulação, desenvolver pesquisas específicas, como, por exemplo, visando conhecer hábitos dos clientes/associados em relação à utilização do tempo livre. A exemplo do relacionamento já mantido pela AB com a clientela do futebol, cadastrar e criar outros grupos de interesse por afinidade, estreitando o relacionamento, estabelecendo um canal específico de comunicação. Ao segmentar grupos, interesses, atividades específicos de relacionamento poderão ser desenvolvidos, mantendo o associado constantemente motivado a participar daquela atividade.

Nos clubes sociais, pela característica da atividade, a presença do associado permite um constante contato com os funcionários. Portanto, é de grande importância ter uma equipe de trabalho treinada não somente para prestar um bom atendimento, mas também que aproveite este contato para analisar e captar os desejos, anseios e necessidades do cliente/associado, registrando estas manifestações, mais uma vez com o objetivo de se idealizar produtos/serviços.

Tendo atividades de lazer como seu principal produto, ao analisarmos a concorrência, verificou que existem várias opções oferecidas gratuitamente, como exemplo, as atividades ofertadas pela administração municipais através da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer, com atividades nos parques municipais, Ruas da Cidadania, Centros Sociais Urbanos. Cabe então aos clubes sociais destacar que suas atividades possuem um diferencial das demais ofertas, diferenciais estes que justifiquem o pagamento mensal de uma taxa. Os Clubes não

podem esquecer que a sua grande vantagem é o conhecimento que ele tem de seu cliente/associado, fator que os concorrentes não possuem. Um mesmo produto, mas com processos de utilização diferenciados, superando as expectativas do associado. Uma atividade bem feita irá gerar um associado satisfeito, que poderá estar propenso a propagar esta satisfação para outros associados.

Uma estratégia de comunicação baseada na segmentação da clientela, primeiramente, terá um menor custo de implementação. Pode-se também utilizar uma mídia específica para cada grupo, onde a comunicação seja mais facilmente aceita pelo associado. Desta maneira também será mais facilmente detectada a resposta ou aceitação.

Atualmente a AB é voltada principalmente para o público masculino nas suas atividades que são futebol, truco, tênis o que deixa de lado o público feminino, pois muitas mulheres poderiam acompanhar seus esposos em suas atividades. Para conquistar o público feminino poderíamos criar um espaço destinado a mulheres onde teríamos diversas atratividades tais como, um salão de beleza que disponibilizaria serviços de manicure, pedicure, depilação, cortes de cabelos, penteados, tratamentos estéticos e corporais, bronzamento artificial entre outros podendo ser terceirizado, pois a AB teria custo zero e sem contar que seria mais um atrativo para o Clube, investir em aulas de Yoga, condicionamento físico voltado para o público feminino.

Um grande atrativo seria fazer instalações próximas dos grandes unidades, tais como: Palácio Avenida – Ctba. , Xaxim Ctba. ; Kennedy – Ctba. ; Itaim Bibi – SP entre outras localidades, que possibilitassem a ida de seus associados diariamente aos Complexos esportivos (academias), com atividades diversificadas, não somente atividade física, musculação, condicionamento mais sim Jogos Intelectuais como o Xadrez, dama, etc. Onde promoveria a integração de grande parte dos associados e dependentes.

Freqüência segundo os dicionaristas é o ato ou efeito de freqüentar, uma ação que se repete freqüentemente. Na verdade a freqüência constante nas atividades do clube depende da forma ou da estrutura de sua concepção. Cabe as comissões se envolverem para torná-las atraentes e participativas. Também é preciso esclarecer que a freqüência interessa não só a posição do clube perante o seu distrito, como também a posição do associado no seu clube. A freqüência dos

associados da Associação Brasil é de suma importância, pois com isto podemos melhorar as atividades dos clubes, visando sempre o bem estar dos associados.

CAPITULO 05

5.0 Conclusão

Os clubes sociais necessitam realizar uma profunda alteração na sua forma de trabalho para continuar retendo e atraindo associados, pois com o mercado cada vez mais competitivo fica complicado trabalhar sem ter atrativos que incentivem os associados a freqüentar os Clubes.

Segundo Philip Kotler e Gary Armstrong “a Chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente”. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência. Tendo a reciprocidade de atitudes como base, podemos dizer que quando maior a atenção dada ao associado, maior será a chance de que ele venha a dar atenção à oferta da entidade, principalmente se ele perceber que o Clube esta tentando ofertar atividades e serviços, segundo sua necessidade ou anseio.

O foco esporte e lazer está consoante com as tendências do cenário nacional e mundial, pela comprovação da razão direta dessas atividades com a saúde física e mental, com conseqüente qualidade de vida. As empresas tendem a se preocupar mais com a qualidade de vida de seus funcionários, pois isto esta ligado diretamente com a qualidade de seus produtos. Pois funcionários felizes produzem mais e rendem mais para a empresa. A crescente preocupação com a qualidade de vida e com a saúde gerou um aumento na busca de atividades físicas e de lazer em muitas sociedades o que torna a AB mais um atrativo.

A ampliação do numero de associados é indispensável para a racionalização dos recursos físicos, humanos e aumento da receita. Pois com isto conseguiremos investir em uma boa estratégia de comunicação para segmentar nossos associados e com isto propor atividades, festividades e projetos que possam fomentar e fidelizar nossos associados e buscar novos caminhos para a atrair novos associados.

REFERENCIAL TEÓRICO

MCARTHY, E. J.; PERREAUPT JÚNIOR, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem –gerencial e global**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARILDA EMMANUEL NOVAES LIPP (ORG.) - **Pesquisas sobre stress no Brasil: Saúde, ocupações e grupos de risco** – Editora Papirus: Campinas / SP 1996.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, -1987.

SUCESSO, Edina de Paula Bom. **Trabalho e qualidade de vida**. Dunya Editora: RJ 1997.

DELBONI, Thais Helena. **Vencendo o Strees** – São Paulo: Makron Books, 1997 (Serie saúde e harmonia no trabalho).

CASTELLANI Filho, Lino. **Educação física no Brasil. A História que não se conta** 3º Edição – Campinas – SP: Papirus 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10º Ed. 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**, 7ª Edição, 1999.

Informações retiradas da Internet:

<http://boasaude.uol.com.br/Lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=4116&ReturnCatID=357> acesso em 10/05/08.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Atividade_f%C3%ADsica acesso em 16/04/08.

<http://blog.praticaesportiva.com.br/2007/02/05/qualidade-de-vida-e-atividade-fisica/> acesso em 08/04/08.

http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_b_200704.html acesso em 14/04/08

www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a105.htm – acesso em 25/03/08.

INDICADORES DE FREQUÊNCIA

Frequência Clubes AB - 2008											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	TOTAL	Média		
Belém	840	338	555	447	485	505	495	3665	524		
Belo Horizonte	1105	956	1418	1515	695	1893	848	8430	1204		
Blumenau	188	171	200	274	255	287	281	1656	237		
Brasília	744	924	593	610	620	448	1004	4943	706		
Camping Guaratuba	339	324	82	48	27	0	18	838	120		
Campo Grande	77	155	363	116	411	998	165	2285	326		
Cascavel	1112	956	1058	1007	741	630	850	6354	908		
Cuiabá	555	847	1541	758	1523	1091	1464	7779	1111		
Curitiba	1796	3896	4440	3479	4384	4492	4068	26555	3794		
Florianópolis	137	57	70	40	270	80	345	999	143		
Goiania	100	60	50	271	361	253	215	1310	187		
Lages	60	61	79	88	61	38	141	528	75		
Londrina	385	630	550	645	325	375	580	3490	499		
Maringá	498	414	474	428	650	582	562	3608	515		
Passo Fundo	70	70	98	79	135	40	155	647	92		
Porto Alegre	130	215	120	150	760	50	120	1545	221		
Recife	451	365	558	355	276	355	187	2547	364		
Rio de Janeiro	687	685	1160	1125	915	1330	793	6695	956		
Salvador	400	370	125	340	98	630	530	2493	356		
São Paulo	764	820	746	616	858	715	1391	5910	985		
TOTAL GERAL	10438	12314	14280	12391	13850	14792	14212	92277	18455		
N. Associados	21666	21543	21408	21160	21006	20710	20559				
% Frequência	48%	57%	67%	59%	66%	71%	69%				

INDICADORES DE FREQUÊNCIA

Frequência Clubes AB - 2007

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	TOTAL	Média
Belém	260	320	410	310	520	440	260	558	365	471	920	825	5679	473
B.Horizonte	360	382	465	418	441	1127	380	662	1011	1046	957	823	8092	674
Blumenau	165	145	225	158	156	170	150	168	110	143	224	302	2116	176
Brasília	255	243	268	380	404	955	680	590	866	1189	831	1177	7838	653
Camping Guaratuba	296	258	51	26	4	13	15	17	98	64	34	397	1273	106
Campo Grande	90	120	250	157	485	900	62	43	320	163	214	1091	3895	325
Cascavel	475	475	475	475	699	676	631	748	564	828	1017	997	8060	672
Guaiabá	559	527	548	565	480	1070	617	480	870	1137	809	2917	10579	882
Curitiba	3874	4355	6141	4118	3508	3862	3761	2523	4197	4214	6739	13362	60654	5055
Florianópolis	126	70	54	259	195	390	140	270	50	200	160	771	2685	224
Goiania	220	235	475	202	139	660	170	139	323	523	342	210	3638	303
Lages	58	67	70	74	90	61	68	56	41	69	133	168	955	80
Londrina	327	590	277	302	289	675	555	277	925	509	570	668	5964	497
Maringá	272	301	388	427	551	395	574	412	1158	541	551	718	6288	524
Passo Fundo	80	93	108	152	130	60	60	82	159	65	102	340	1431	119
Porto Alegre	80	160	220	50	175	645	425	93	520	345	108	1175	3996	333
Recife	150	315	190	172	213	219	279	181	369	630	486	725	3929	327
Rio de Janeiro	516	940	898	961	817	1630	660	726	903	1375	1222	4015	14663	1222
Salvador	240	215	350	315	332	240	240	60	322	207	196	340	3057	255
São Paulo	666	1518	1168	849	536	834	1043	379	1856	2606	1112	4157	16734	1394
TOTAL GERAL	9089	11329	13031	10370	10164	15022	10770	8464	15047	16325	16727	35178	771516	15592
N. Associados	24154	24072	23945	23370	23161	22939	22660	22500	22271	22051	21748	21671		
% Frequência	38%	47%	54%	44%	44%	65%	48%	38%	68%	74%	77%	162%		