

# ESTRATÉGIA E MUDANÇA EM UM CLUBE SOCIAL E RECREATIVO: DO TRADICIONAL PARA O INOVADOR<sup>1</sup>

STRATEGY AND CHANGE OF A SOCIAL AND RECREATIONAL CLUB: FROM THE TRADITIONAL TO THE INNOVATIVE

MARIANA PIRES VIDAL LOPEZ<sup>2</sup> | GERALDO LUIZ DE OLIVEIRA SILVA<sup>3</sup> | ANETE ALBERTON<sup>4</sup> | SIDNEI VIEIRA MARINHO<sup>5</sup>

## RESUMO

Este caso para ensino aborda a gestão de clubes sociais, envolvendo a análise das atribuições e competências dos seus administradores ao descrever a problemática que envolve a mudança de comportamento da sociedade e a administração de um clube inserido no ramo de lazer e entretenimento. Foram realizadas entrevistas com os associados e, ao final, foi apresentado um rol de propostas que podem ser adotadas para a reestruturação do clube. O caso sugere aos alunos que avaliem as propostas apresentadas e criem estratégias para o restabelecimento da gestão administrativa e financeira focadas em resultados, bem como ações inovadoras de lazer e entretenimento, para que o clube possa tornar-se atrativo à comunidade, sendo capaz de manter e admitir associados. Com o objetivo de auxiliar os alunos na identificação de aspectos relevantes que venham contribuir para a tomada de decisão, foram relacionadas características de clube, percepção dos administradores e associados com relação à importância do clube na vida social, cultural e esportiva dos familiares associados, fatores que concorrem com o clube no oferecimento de lazer e entretenimento, pontos fortes e fracos do clube na opinião dos associados e propostas inovadoras para atrair associados.

**Palavras-chave:** Ações estratégicas. Gestão de clubes. Lazer.

## ABSTRACT

This case for education addresses the management of social clubs, involving the analysis of powers and skills of their managers describing the problem involving the society's behavioral change and the administration of a club inserted in the leisure and entertainment industry. Interviews were conducted with members and, in the end, was present State a list of proposals that can be adopted to restructure the club. The Case manages students to evaluate the proposals and develop strategies for the reestablishment of administrative and financial management focused on results and, innovated actions of leisure and entertainment for the club to become attractive to community being able to maintain and admit members. In order to assist students in identifying relevant aspects that contribute to decision making were ca-related characteristics club, perception of managers and associates regarding the importance of the club in social, cultural and sports associated family , factors that contribute to the club in the leisure and entertainment offering, strengths and weaknesses of the club in the opinion of associates and innovative proposals to attract members.

**Keywords:** Strategic actions. Club management. Leisure.

---

1 Data de submissão: 19/03/2014. Data de aceite: 13/05/2015. Data de publicação: 20/06/2015.

2 Doutoranda em Administração e Turismo - Universidade do Vale do Itajaí E-mail: marividal@gmail.com

3 Mestrando em Administração da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: glsilva.50@gmail.com

4 Professora do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA/UNIVALI). E-mail: anete@univali.br

5 Professor do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA/ UNIVALI). E-mail: sidnei@univali.br

## INTRODUÇÃO

Maurício<sup>1</sup>, presidente do Clube Flor de Lis<sup>2</sup>, eleito em dois mandatos consecutivos, percebia que o clube já não dispunha do mesmo prestígio junto aos associados e à comunidade como nas gestões anteriores.

Na primeira gestão, formou uma diretoria com associados tradicionais e com características conservadoras, que recomendava a estabilidade financeira diante de qualquer tentativa de inovação que colocasse em risco o saldo das reservas financeiras. Apesar da necessidade de investimentos, Maurício acatava as deliberações do colegiado no sentido de manter um fluxo de caixa adequado.

No segundo mandato, que estava prestes a terminar em março do ano seguinte, a gestão foi mais conturbada, pois Maurício formou uma diretoria com associados de sua relação pessoal com formação acadêmica, porém sem experiência de gestão em clubes sociais. Essa formação administrativa tinha por objetivo exercer o mandato de forma mais liberal, fazendo valer suas ideias e propostas. Considerava importante fazer algo vultoso, que marcasse satisfatoriamente sua gestão.

As propostas de melhorias e investimentos estruturais para o clube apresentadas no início do segundo mandato foram pontuadas por questionamentos referentes ao orçamento, ao planejamento estratégico, à aprovação dos associados e à necessidade da execução das reformas/construções em uma única etapa. Maurício, valendo-se da condição de dirigente mais experiente na diretoria, demonstrava conhecimento profundo para justificar suas propostas mesmo com algumas ressalvas.

À medida que os projetos eram colocados em prática, novos questionamentos surgiam no colegiado e o presidente justificava cada etapa, informando que os percalços faziam parte do processo, mas que o resultado geral seria positivo. Os projetos de desenvolvimento nas áreas esportiva, social, cultural e administrativa foram deixados de lado, fazendo com que surgissem descontentamentos por parte dos diretores. No entanto, a atenção do presidente voltava-se para as reformas e construções que estavam sendo realizadas. Mas por falta de percepção, à medida que o tempo passava e as obras eram finalizadas, diversos problemas decorrentes das reformas/construções surgiram, chegando a uma situação de insolvência quase irreversível.

<sup>1</sup> O nome do presidente e de todos os integrantes da diretoria neste caso para ensino são fictícios.

<sup>2</sup> O nome do clube é fictício.

Desta forma, próximo ao fim do segundo mandato, o clube precisava restabelecer a sua atratividade perante a comunidade, confiança junto aos associados e retornar à condição superavitária. Então, as questões que se colocavam eram as seguintes: como fazer o clube ser novamente atrativo para os seus associados? Como restabelecer a condição de equilíbrio financeiro?

## A IMPLANTAÇÃO DO CLUBE FLOR DE LIS

O Clube Flor de Lis surgiu em 1953, e faz parte do conglomerado atual de 1.187 clubes no País ligados à instituição mantenedora. Até o ano de 1990, a instituição subsidiava com recursos financeiros o montante correspondente ao que cada clube arrecadava com as mensalidades pagas pelos seus associados. A partir desse ano, por determinação legal, houve a suspensão dos valores subsidiados pela instituição mantenedora. Junto a essa determinação, iniciava uma grande reestruturação tecnológica e estrutural na instituição que resultou numa drástica redução de funcionários, afetando diretamente o quadro associativo nos clubes, que, para se tornarem sustentáveis, tiveram de buscar fontes alternativas de receitas e aprimorar seu atendimento para conquistar e manter associados cada vez mais exigentes.

As ocorrências estruturais e tecnológicas na instituição mantenedora e todos os demais acontecimentos que provocaram instabilidade nos clubes a partir de 1990 foram lentamente sendo superados, e o clube voltou a estabilizar suas receitas e despesas, conseguindo manter um atendimento satisfatório às famílias dos associados que utilizavam com frequência as suas instalações, principalmente os associados comunitários, que antes não podiam participar mas agora gozavam do direito de utilizá-lo em toda a sua dimensão.

A década de 1990 caracterizou-se por acontecimentos nacionais e internacionais que influenciaram e aceleraram sobremaneira a economia e a mudança de comportamento da sociedade. Os acontecimentos dessa década contribuíram, em especial, para que a economia sofresse uma grande transformação, repercutindo em todos os segmentos da sociedade dentre eles, o de lazer e entretenimento. Algumas mudanças de comportamento ocorridas no final dessa década são massificadas nos dias atuais, tais como: intensificação do uso das redes de internet com jogos, serviços e atratividades múltiplas de lazer, o surgimento de *shopping centers* com alternativas de lazer e entretenimento para crianças e jovens, inovações na construção civil que passaram a oferecer com maior frequência edifícios residenciais

com lazer dentro de um espaço comum aos moradores, entre outros atrativos.

## ADEQUAÇÃO A UM NOVO CENÁRIO

Diante do descompasso financeiro e da mudança no comportamento social com que o clube passou a conviver, algumas medidas administrativas tiveram de ser adotadas para adaptar-se à nova realidade que emergia na sociedade e, conseqüentemente, elevar a arrecadação mensal. Foram debatidas e realizadas as seguintes mudanças emergenciais: alteração da condição de clube privado para clube aberto à sociedade, propiciando que pessoas da comunidade, por meio de pagamento de taxa de adesão (“joia”) e pagamentos mensais, pudessem se tornar associadas; criação de parcerias com empresas para publicidade interna; disponibilização de espaços internos para fixação de empresas como bares e restaurantes, além de disponibilização de seus salões para festividades da sociedade; instalação de ambientes para utilização de computadores e internet.

Mesmo com a adoção dessas medidas, os desafios passaram a ser frequentes. Ano após ano a diretoria trabalhava determinada a manter o equilíbrio entre despesas e receitas e promovia eventos e atividades de interesse dos associados e suas famílias. Os associados e familiares não eram mais somente funcionários da instituição mantenedora, mas pessoas de diversas áreas profissionais categorizadas como associados comunitários.

## O CLUBE FLOR DE LIS E O INÍCIO DO SÉCULO XXI

O Clube Flor de Lis iniciou o século XXI com o balanço patrimonial superavitário, requerendo, entretanto, permanente controle na gestão que a cada mandato (troca de diretoria) trienal, estabelecia novos compromissos de manutenção do estado de solidez e equilíbrio financeiro. O clube fortaleceu seu relacionamento com a sociedade neste século quando passou a atuar em parceria com entidades locais no projeto de formação de 125 crianças e adolescentes de famílias de baixa renda, com idades entre 7 e 17 anos no Programa de Integração com a Comunidade (PIC). O programa atendia esse público no horário extraescolar, oferecendo atividades lúdicas, lanche e almoço. O clube cedia o espaço e toda sua estrutura de lazer e as demais instituições arcavam com as despesas de transporte, alimentação, uniforme, materiais educativos e educadores.

O PIC tinha também o intuito de alavancar novos associados adeptos às causas sociais e popularizar ainda mais o clube, outrora exclusivo dos funcionários da instituição mantenedora. O PIC teve duração de apenas quatro anos devido a questões orçamentárias das instituições parceiras, mas mesmo assim conseguiu criar um vínculo positivo com a sociedade, que o reconheceu como integrado às questões sociais da comunidade.

Embora a ação social tenha sido aceita e recebido apoio dos associados e da comunidade, é importante salientar que o trabalho baseado na solidariedade propicia a recuperação da autoestima das crianças e adolescentes, bem como a redução da agressividade, ao mesmo tempo que orienta para um desenvolvimento social harmonioso e, principalmente, a inclusão social. O programa não apresentou retorno financeiro para o clube, apenas emocional para aqueles que estiveram envolvidos no projeto.

Eventos esportivos contemplando todas as idades, *shows* musicais, mostras de artes, atividades ao ar livre e o bom serviço oferecido pelo restaurante e bares do clube faziam parte do leque de serviços que a diretoria disponibilizava aos associados.

## UMA NOVA GESTÃO E A POSTURA CONSERVADORA

No primeiro mandato, Maurício assumia a presidência do Clube Flor de Lis depois de uma eleição com 60% dos votos, contra 30% do seu concorrente e 10% de votos nulos e brancos. Maurício tinha apenas oito anos na carreira administrativa na instituição mantenedora e muitos sonhos a concretizar. Os diretores eleitos juntamente com o presidente eram associados que já haviam participado de administrações anteriores. Júlio Napolini, diretor administrativo, havia sido presidente em dois mandatos do clube; João Moraes, diretor financeiro, participou da gestão de Júlio Napolini como diretor administrativo nos dois mandatos; Carlos Flores, diretor cultural, foi um dos associados fundadores do clube e gozava do respeito e admiração de todos pelo seu vasto currículo na área, tendo atuado na Secretaria da Cultura do município; Antenor de Carvalho, diretor patrimonial, era formado em engenharia e exercia função de chefia no departamento de engenharia da mantenedora.

Assim que tomou posse, Maurício analisou a situação financeira do clube e constatou que este contava com mil associados, que contribuíam mensalmente com R\$50,00 (cinquenta reais), havia uma inadimplência de apenas 5% e R\$15.000,00 (quinze mil reais) estavam investidos em aplicações

financeiras. A despesa mensal do clube, incluindo os custos com manutenção das dependências, salários, encargos sociais previdenciários e trabalhistas, e todas as demais obrigações, além das despesas eventuais, não ultrapassava o valor de R\$50.000,00 (cinquenta mil reais), garantindo uma administração sustentável financeiramente.

Durante o primeiro mandato, Maurício manteve a situação do clube inalterada, dando continuidade ao trabalho das administrações anteriores e realizando uma gestão ajustada às conveniências dos demais diretores, dada sua condição de principiante no cargo. Nas poucas tentativas em programar eventos, remodelar as velhas instalações ou construir novas áreas que pudessem dar uma nova dinâmica ao clube e surpreender as expectativas dos associados, suas propostas foram rejeitadas pelo Conselho formado pelos diretores administrativo, financeiro, cultural e patrimonial, com a alegação de que tais iniciativas poderiam reduzir as reservas econômicas do clube. Maurício era um cidadão empreendedor e justificava que os investimentos poderiam representar retorno financeiro no curto e médio prazo, além de promover a satisfação dos associados, porém nada alterava o posicionamento do conselho. O presidente via-se preso às decisões colegiadas, mantendo simplesmente o clube nos padrões administrativos até então realizados.

Nesse cenário, sua gestão transcorreu sem alteração e indiferente, com pequenas oscilações no número de associados e com saldo positivo em conta-corrente, além de aplicações financeiras que chegaram a R\$45.000,00 (quarenta e cinco mil reais) ao final desse mandato.

No mandato seguinte, novas eleições foram realizadas. Maurício candidatou-se à reeleição e formou o conselho com pessoas mais jovens que os diretores do mandato anterior, com quem mantinha relacionamento mais próximo e que, mesmo não tendo experiência administrativa, demonstravam ter conhecimento teórico e entusiasmo para o novo desafio. O novo processo eleitoral transcorreu, e Maurício venceu as eleições. A chapa de Maurício obteve 75% dos votos computados e a chapa adversária, que tinha em sua composição associados conservadores e com mais de 20 anos na carreira administrativa na instituição mantenedora, obteve apenas 15% dos votos, computando-se ainda 10% de votos nulos e brancos.

## IMPLANTANDO MUDANÇAS ESTRUTURAIS – UMA ADMINISTRAÇÃO INOVADORA

A nova administração iniciou seu trabalho reavaliando o mandato anterior e projetando suas

ações para o triênio que iniciava. A experiência adquirida por Maurício na gestão anterior permitiu que ele fizesse uma avaliação madura sobre a administração do clube, porém, na nova gestão, pretendia executar os projetos que foram neutralizados na administração anterior. Embora alguns membros da nova diretoria tivessem formação acadêmica nas áreas de finanças, administração e direito, tinham menos experiência administrativa de clube que ele, facilitando assim o poder de convencimento do presidente.

Avaliando os dados financeiros herdados da gestão passada, Maurício realizou diversas reuniões com o conselho administrativo do clube para que fosse discutida a possibilidade de realizar reformas estruturais, pois, dentre suas promessas de campanha, a melhoria das instalações era uma das prioridades. Depois de longas reuniões com os conselheiros e muitas discussões, seus projetos de melhorias foram aprovados. O presidente apresentou o cronograma físico e financeiro das obras, estabelecendo prioridades e avaliando as atividades que, em sua concepção, atenderiam os anseios dos associados, proporcionariam novas adesões ao quadro associativo e gerariam receitas extras para o clube em curto e médio prazos. Em ordem de prioridade, Maurício relacionou as melhorias/construção que faziam parte do seu projeto da seguinte forma:

**Tabela 1 -** Previsão de despesas e prazos de execução das obras

Prioridades	Instalações	Valor (R\$)	Tempo de execução (em meses)
1	Reforma das piscinas	10.000,00	3
2	Campo de futebol	25.000,00	1
3	Vestiários	6.000,00	2
4	Castelo da Amizade	9.000,00	3
5	Salão de jogos	8.500,00	1
6	Academia	22.000,00	2
Total		80.500,00	12

Fonte: elaboração dos autores.

No primeiro semestre do segundo mandato, deu-se início às reformas, começando pelas duas piscinas: uma de 25m e a outra de 12m, que estavam com azulejos rachados e com vazamentos em alguns pontos. Durante a obra, foi decidido que a piscina de 25m receberia aquecimento, por conta das aulas de natação que seriam ministradas no clube. A reforma dos dois campos de futebol veio em seguida, pois estavam mal conservados.

Foram colocados gramado sintético, iluminação, novas traves e redes. Na sequência, foram reformados os vestiários, instalando-se novos chuveiros, piso antiderrapante e armários. A reforma do “Castelo da Amizade”, local próximo à área esportiva, na qual atletas, convidados e familiares se reúnem para conversas informais, foi o local seguinte a ser reformado. Nesse ambiente, foram instaladas churrasqueiras e uma grande área de alimentação, com colocação de novas mesas e cadeiras, além de dois televisores no salão. Finalizando as reformas prometidas em campanha, foi reformado o salão de jogos e foram adquiridas novas mesas de sinuca, tênis de mesa e diversos acessórios para jogos. A inauguração da academia de musculação, com diversos equipamentos e estrutura adequada a um ambiente de ginástica, completou a proposta inicial de Maurício. As reformas e a construção da academia transformaram a sede do clube em um canteiro de obras durante dez meses.

Embora as instalações reformadas fossem reinauguradas e entregues aos associados tão logo terminassem as obras, foi realizada uma grande festa ao final para comemorar as novas instalações do clube, que agradaram os frequentadores e valorizaram ainda mais o patrimônio da instituição.

À medida que as obras iam sendo finalizadas, registrava-se um número crescente de novos associados; ao final, contabilizou-se um acréscimo na ordem de 15%, de mil a 1.150 associados, gerando uma arrecadação mensal de R\$57.500,00 (cinquenta e sete mil e quinhentos reais). Porém, os gastos totais das reformas atingiram 37,45% a mais dos valores projetados inicialmente, conforme a tabela 2, o que gerou preocupação por parte da diretoria.

**Tabela 2 – Despesas realizadas com as obras**

Instalações	Valor (R\$)
Reforma das piscinas	15.000,00
Campo de futebol	29.000,00
Vestiários	8.500,00
Castelo da Amizade	11.650,00
Salão de jogos	10.500,00
Academia	27.000,00
Festa de entrega das instalações	9.000,00
Total	110.650,00

Fonte: elaboração dos autores.

Ao final das obras, o clube não possuía reserva financeira, e aos compromissos mensais foram acrescidas 10 parcelas no valor de R\$6.565,00 (seis mil quinhentos e sessenta e cinco reais)

para pagamento a fornecedores e empresas que realizaram os serviços de reformas.

## SITUAÇÃO SUPERAVITÁRIA EM DECLÍNIO

Apesar do aumento das despesas ocasionado pelas obras, os pagamentos foram honrados, sendo incorporados ao fluxo de caixa mensal do clube. Durante o ano em que as obras foram concluídas, o clube conseguiu manter a situação financeira superavitária e sua reserva financeira, embora ainda muito baixa, já representava 10% da arrecadação mensal.

O presidente Maurício promovia frequentes festas com seu grupo de relacionamento no clube. Porém, associados tradicionais que não faziam parte desse grupo, os mesmos que não o apoiaram nas eleições, apresentavam preocupação com a estrutura do clube e a comunicação com os associados, insatisfação com alguns eventos realizados e com a queda nas reservas financeiras, gerando dúvidas quanto à sua competência e responsabilidade na condução dos recursos financeiros do clube.

No ano seguinte, com o final do verão e início das temperaturas baixas, a receita do clube começou a decair em razão da falta de pagamento das mensalidades por um grande número de associados que não estavam frequentando o clube e por outros que se desligaram alegando razões diversas. A diretoria passou a acompanhar os resultados dos balancetes mensais com apreensão e a discutir sobre os motivos que estariam levando os associados a atrasar as mensalidades e a se desligarem do quadro de associados. Até o final do primeiro semestre daquele ano, cerca de 20% dos associados solicitaram afastamento do clube. Os motivos mais frequentes eram a insatisfação com os serviços prestados pelos empregados do clube, a arrogância de alguns profissionais que prestavam serviços no bar e restaurante e professores de esportes, a falta de retorno da diretoria às solicitações dos associados, a programação social e esportiva direcionada aos interesses dos diretores em detrimento do desejo da maioria dos associados, ou seja, o atendimento à família dos associados, e a falta de manutenção nos ambientes de lazer.

Simultaneamente a essas insatisfações dos associados, principalmente dos comunitários, a Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do município implantou o calendário de atividades para o período de inverno, realizando em dias de chuva, nos ginásios e escolas municipais, eventos musicais e atividades de recreação para crianças e adolescentes. Nos dias de sol, corridas e caminhadas, utilização dos parques para realização

de atividades familiares, campeonatos esportivos etc., numa proposta inovadora para a sociedade.

O sucesso da programação de inverno estimulou a secretaria a elaborar outro calendário, voltado às atividades de verão, a partir do mês de outubro, e o foco, dessa vez, foram as praias. Competições de surfe, vôlei de praia, *sand-board*, trilhas e atividades voltadas ao ecoturismo tiveram excelentes repercussões e motivaram a participação cada vez mais acentuada da comunidade.

Em contrapartida a toda essa mobilização que ocorria na cidade, a diretoria do clube passou a conviver com uma situação inusitada com a perda de associados, que já ultrapassava 40%, as despesas do clube estavam superiores às receitas. Fazia-se necessário, então, agir rapidamente para reverter a situação.

A fim de identificar mais objetivamente o que ocorria e na tentativa de se estabelecer uma ação estratégica, foi realizada uma pesquisa de satisfação junto aos associados, encaminhada também para a residência dos ex-associados. O objetivo era aproximar-se dos associados, identificar os pontos fracos e fortes da administração na opinião deles, principais atores no processo, as razões que os afastavam do clube, tempo de permanência do associado no clube, sua frequência, se as opções de lazer oferecidas atendiam suas expectativas, se tinham conhecimento da programação de eventos do clube, a sua opinião acerca da administração em vigência, entre outras questões.

O questionário foi respondido por 60% dos associados e por 30% de ex-associados, os quais relacionaram os motivos pelos quais se afastaram da entidade, alimentando a possibilidade de uma possível reestruturação administrativa que, uma vez concretizada, poderia motivá-los a retornarem ao quadro associativo com suas famílias. A tabela 3 apresenta as respostas mais relevantes do questionário.

**Tabela 3** – Pesquisa de satisfação dos associados

Questões mais relevantes	Resultados	%
Tempo de associado ao clube	Menos de um ano	4
	De um a três anos	0
	De três a cinco anos	2
	Há mais de cinco anos	92
	Em branco	2
Frequência do associado ao clube	Frequentam o ano todo	15
	Frequentam somente no verão	45
	Não frequentam há mais de um ano	40

Como o associado classifica a sua experiência de lazer vivida no clube	Muito boa	30
	Boa	66
	Ruim	4
	Muito ruim	-
Três razões que contribuem mais fortemente para que a sua experiência de lazer seja positiva	Instalações atrativas e de boa qualidade	30
	Localização	20
	Encontros pessoais	10
	Outras	40
Indique três razões que contribuem mais fortemente para que a sua experiência de lazer seja negativa	Má capacitação dos colaboradores	20
	Programação mal divulgada	30
	Sujeira e má conservação do clube	10
	Outras	40
A diretoria atual do clube costuma atuar mais de forma	Participativa	7
	Centralizada na diretoria	50
	Centralizada no presidente	43
Cite três pontos fortes do clube	Localização	30
	Instalações físicas	40
	Encontro com amigos	30
Cite três pontos fracos do clube	Falta de ações com envolvimento do associado	35
	Centralização de poderes	45
	Atendimento	20

Fonte: elaboração dos autores.

De posse do resultado da pesquisa, Maurício começou a refletir sobre a forma que estava gerenciando o clube e, reunido com os demais diretores, procurou identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças a fim de estabelecerem, conjuntamente, estratégias para evitar um possível colapso da receita cada vez mais diminuta do clube.

Antes de discutirem o resultado da pesquisa e o que fazer, a reunião iniciou com debates, acusações e revelações; diretor expôs seus sentimentos quanto à forma como o clube estava sendo conduzido. Mesmo tendo formado uma diretoria com pessoas que faziam parte da sua rede de relacionamento e que, de certa forma, pactuariam com os seus projetos, pela falta de experiência na diretoria de um clube, Maurício ouviu, sem se manifestar, o desabafo de cada um diante dos acontecimentos.

Durante esses anos em suas funções diretivas, os diretores, que passaram a entender sobre a dinâmica administrativa de um clube e também confrontar teoria acadêmica com prática, perceberam que, mesmo sendo amigos, a obrigação em exercer suas funções com responsabilidade e zelar, cada um, pela área na qual foram eleitos era primordial.

O diretor administrativo, Jorge Fernandes, alegou que o presidente poucas vezes considerou suas argumentações nas discussões administrativas do clube, agindo de forma isolada na tomada de decisões. O diretor esportivo, Marcos José, reclamou dos cortes orçamentários feitos em sua área pelo presidente sem que houvesse uma razão plausível. Essa reclamação foi seguida pela diretora social, Maria Emília, e pelo diretor cultural, Roberto de Souza.

A reclamação mais contundente foi feita pelo diretor financeiro João José, que alegou falta de cumprimento do estatuto da organização e utilização de recursos financeiros em atividades não previstas no orçamento anual. Maurício pediu desculpas aos diretores pela sua postura e assumiu que lhe faltou humildade, consideração e respeito em reconhecer o trabalho e dedicação de cada diretor. Admitiu que não estava cumprindo a proposta inicial de trabalhar de forma colegiada, por considerá-los inexperientes e duvidar da capacidade de cada um em assumir totalmente suas respectivas áreas, prometendo, a partir daquela reunião, realizar uma administração diferenciada.

O diretor patrimonial, Flávio Costa, que até então não se pronunciara, argumentou que, embora não tivesse havido o reconhecimento do presidente ao trabalho de cada diretor e ele tivesse agido, até aquele momento, de forma centralizadora e individualista, fazia-se necessário que todos se engajassem na tarefa de reverter o atual quadro em que se encontrava o clube e trabalhassem unidos para reerguê-lo até o final do mandato, que se aproximava.

Com a concordância e o comprometimento de todos, debruçaram-se sobre o resultado da pesquisa e iniciaram a análise das respostas da pesquisa, elaborando a análise SWOT conforme o quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Análise SWOT

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior clube da cidade</li> <li>- Espaço físico</li> <li>- Variedade de atrações</li> <li>- Boa localização</li> <li>- Associados na faixa etária da “melhor idade”</li> <li>- Programação de atividades para a “melhor idade”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento e preferências dos jovens filhos dos associados</li> <li>- Atrair mais serviços direcionados para as mulheres e crianças que frequentam o clube (spa de beleza e relaxamento para as mulheres, atrações infantis para as crianças)</li> <li>- Alugar o salão do clube para festas, o que geraria receita ao clube</li> </ul>

PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca participação dos associados</li> <li>- Comunicação ineficaz com os associados</li> <li>- Número reduzido de associados</li> <li>- Falta de programação específica mensalmente para os associados e a comunidade no entorno</li> <li>- Falta de atrativos para crianças e adolescentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos serviços e entretenimentos no <i>shopping center</i></li> <li>- Condomínios com área de lazer</li> <li>- Lazer ao ar livre (praia, parques, trilha, ecoturismo)</li> <li>- Incentivo das políticas públicas em realizar atividades de lazer para a população</li> <li>- Concorrência dos outros clubes que estão se adaptando às novas práticas de lazer</li> <li>- Impacto na alta da inflação na mensalidade do clube, desestimulando a permanência do associado</li> </ul>

Fonte: elaboração dos autores.

## O DESTINO DO CLUBE

Segundo os demonstrativos naquela ocasião, o número de associados registrado era de apenas 400 ativos. A administração do clube se viu numa situação delicada, pois já não conseguia pagar funcionários e fornecedores em dia e, conseqüentemente, a manutenção do clube piorava, fazendo com que os associados que ainda restavam manifestassem insatisfação com a precária situação.

Assim, na reunião com o conselho de administração, o presidente apresentaria algumas propostas com o objetivo de resultados imediatos para retomar a saúde financeira do clube: propor aumento na mensalidade; propor uma taxa extra no valor correspondente a 50% do valor da mensalidade a ser paga pelos associados durante seis meses; levantar empréstimo bancário para quitar dívidas e realizar novos investimentos no clube no intuito de atrair o interesse dos associados; diminuir o quadro de colaboradores, reduzindo assim a folha de pagamento; realizar um trabalho junto à comunidade na busca de novos associados; realizar nova pesquisa direcionada aos associados, familiares e também à comunidade a fim de identificar atividades e desejos das pessoas em relação ao que esperam ou esperariam que o clube pudesse oferecer.

O presidente manifestou que gostaria também de ouvir dos conselheiros sugestões para aumentar o leque de propostas a serem encaminhadas à Assembleia Geral Extraordinária (AGE), a ser

convocada já naquela reunião. Maurício sabia que algumas dessas sugestões poderiam ter reações contrárias e desencadear novas saídas de associados, comprometendo ainda mais as finanças e a estrutura do clube. Dessa forma, não queria mais uma vez realizar ações que pudessem atender momentaneamente o quadro de associados sem que houvesse a participação nas decisões de um grupo maior de pessoas.

### Uma nova oportunidade de reestruturação

A AGE foi marcada para 15 dias após a reunião do conselho de administração, em caráter de urgência, com a presença de todos os diretores e de 70% dos associados. A reunião teve início em clima de apreensão e muitas discussões. Relatos emocionados de associados que construíram suas amizades e criaram seus filhos no clube, acusações da postura do presidente no encaminhamento de projetos sem a participação dos associados, falta de atenção da diretoria aos assuntos relacionados ao bem-estar dos associados, enfim, muitas questões foram levantadas para reflexão, porém nenhum associado se manifestou duvidando da integridade e honestidade do presidente perante o clube.

Maurício apresentou os dados financeiros e administrativos da organização. Demonstrou o resultado da pesquisa realizada e a análise SWOT elaborada pela diretoria e, com base nesses dados, expôs as propostas que haviam sido discutidas na reunião do colegiado. Ao final de sua explanação, o presidente pediu desculpas, reconheceu suas falhas e comprometeu-se a envidar todos os esforços para reverter aquela situação caso houvesse compreensão, participação e apoio dos associados.

Os associados, liderados pelo senhor Antônio Carlos, avaliaram as propostas apresentadas e sugeriram que houvesse um trabalho mais centrado na busca de recursos financeiros para que fossem regularizados, em primeiro lugar, os compromissos com os fornecedores e com os empregados do clube. Consideraram que os prestadores de serviços internos (concessionária do restaurante, do bar, da academia e dos quiosques instalados nas imediações das piscinas) deveriam ser chamados para participar do trabalho de recuperação do clube, haja vista serem eles beneficiados com a frequência de associados e convidados no clube. Em seguida, o senhor Antônio Carlos pediu que todos aqueles que estivessem na plenária se comprometessem a colaborar com a diretoria em busca da viabilidade do clube, tanto na questão financeira deste quanto no resgate da sua credibilidade perante a sociedade, credores e instituições parceiras. Por fim, o associado Antônio Carlos pediu que,

principalmente nesse momento crítico do clube, a diretoria atuasse com transparência, humildade e respeito aos associados, prestando contas de todas as ações que seriam executadas com vista a recuperar a entidade.

A diretoria se comprometeu a atuar de acordo com as propostas levantadas pelos associados e agradeceu o apoio e a confiança depositados nesse momento de transição. Em seguida, a AGE foi encerrada em clima de harmonia e confiança nas decisões deliberadas, porém, ainda com apreensão sobre o futuro do clube. A participação dos associados, o trabalho em equipe e o comprometimento de cada um presente na reunião foram fundamentais para que as novas medidas surtisses efeito e fizessem com que o clube retomasse a credibilidade junto aos associados, colaboradores e comunidade.

Estipulou-se uma taxa extra no valor de R\$200,00 (duzentos reais) a ser paga durante quatro meses e cada associado presente assumiu o compromisso de conquistar, pelo menos, três novos associados nos quatro meses seguintes.

Maurício assumira o compromisso de elaborar um cronograma da situação financeira do clube no dia 30 de cada mês para que os associados pudessem acompanhar a evolução das propostas aprovadas e se surpreendeu com os resultados já no mês de setembro, quando arrecadou a primeira parcela da taxa extra e constatou um acréscimo de 290 novos associados; houve um crédito extra no valor de R\$20.000,00 (vinte mil reais) de taxa extra dos associados e mais R\$14.500,00 (quatorze mil e quinhentos reais) referente à adesão dos novos associados.

O clube, que sempre teve característica familiar e que, para muitos associados, representava a extensão de suas casas foi, onde conheceram suas esposas, criaram seus filhos e formaram laços de amizades que permaneciam fortemente vinculados mês a mês se reerguia. Maurício tinha agora total apoio dos diretores e associados nas suas iniciativas, que passaram a ser compartilhadas. A estabilidade do clube era percebida com clareza pelos associados e pela diretoria, porém, mais uma vez, aproximava-se o final do mandato da diretoria e Maurício precisava decidir: concorreria a um novo mandato ou se afastaria da direção do clube? Tinha o apoio de, pelo menos, 60% dos associados para continuar na presidência, mas alguns aspectos precisariam ser considerados.

Em seu primeiro mandato, a postura do presidente e da diretoria foi conservadora. Não propuseram qualquer tipo de mudança social nem econômica, apenas mantiveram o clube financeiramente equilibrado, sem investimentos



arrojados na infraestrutura e em inovações que pudessem motivar os associados, somente saudável. Essa postura não permitiu que a diretoria ousasse, criasse eventos diferenciados que gerassem expectativas nos associados do clube.

No segundo mandato, Maurício montou uma diretoria de associados com formação acadêmica, inexperientes nesse tipo de administração, mas que apoiavam suas propostas inovadoras. Criou espaços novos, eventos diferenciados, reformou instalações, sempre preocupado em estimular o associado a manter sua vinculação com o clube, que passou a ter concorrentes indesejáveis cada vez mais presentes, como os *shopping centers*, internet, e-mails, condomínios-clubes, entre outros. Porém, em momento algum perguntou aos associados o que eles realmente queriam que fosse feito. Sua impetuosidade e seu senso inovador quase levaram o clube a fechar suas portas, o que gerou um desgaste emocional do presidente, que afetou, inclusive, seu relacionamento familiar.

A dúvida de Maurício em concorrer à presidência do clube perdurou até a data limite para a apresentação das candidaturas ao novo processo eleitoral. Por fim, entendeu que o clube necessitaria, naquele momento, de uma renovação com um dirigente disposto a enfrentar desafios sem que estivesse envolvido com amarras do passado, flexível e com formação administrativo-financeira que pudesse compor uma diretoria com pessoas identificadas, cada uma, com sua área de atuação, não somente na teoria mas, também na prática.

Ele percebeu essas características no associado Antônio Carlos, que se candidatou à presidência depois de promover um grande debate na assembleia, quando foi o porta-voz dos associados na plenária que definiu as prioridades para a reestruturação do clube. O candidato a presidente possuía formação acadêmica no curso de Administração de Empresas, também especialização em Gestão Estratégica e atuava na instituição mantenedora como gerente administrativo. Restava saber se operacionalmente ele conseguiria colocar em prática sua teoria em benefício do clube.

Como seria a postura política do novo presidente: conservadora ou inovadora? Qual dessas seria a melhor opção para o clube? Como ele lidaria com a concorrência declarada dos novos modelos de entretenimento e lazer, principalmente para as crianças e os jovens?

O processo eleitoral para o novo mandato foi realizado em clima de harmonia e expectativas. Apenas a chapa “Novos Horizontes” do senhor Antônio Carlos, havia sido inscrita e, como determina o estatuto do clube, a comissão eleitoral

homologou a candidatura e aclamou a chapa “Novos Horizontes” como eleita para o novo mandato.

Quanto à forma de administrar o clube, Antônio Carlos tinha muitas dúvidas, pois acompanhou a gestão conservadora e a gestão inovadora do ex-presidente Maurício e conseguia relacionar pontos positivos e negativos em ambas. Essa incerteza o novo presidente queria discutir com toda a sua equipe durante os três primeiros meses, período em que pretendia avaliar e conhecer com detalhes a situação da entidade.

Maurício retornou para suas atividades na mantenedora, onde exerce a função de analista sênior e não tem acompanhado o trabalho da atual diretoria. Sabe apenas que o clube possui aplicações financeiras e que os associados têm demonstrado satisfação com a nova diretoria.

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos de aprendizagem e utilização recomendada

De acordo com o caso, foram relatados diversos temas e objetivos de aprendizagem:

- demonstrar as mudanças ocorridas na área de lazer e entretenimento nos clubes sociais no decorrer do século XX e XXI e as estratégias que foram implementadas;
- analisar o papel do gestor em relação à mudança organizacional vivenciada pelo clube;
- elaborar uma nova proposta de análise SWOT para a implementação do plano de ação da nova diretoria.

A temática do caso está relacionada à mudança de comportamento da sociedade e às mudanças ocorridas na gestão do clube para aprimorar seus serviços, tornando-os atrativos para seus associados, fazendo uma administração criativa e inovadora para a sustentabilidade.

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas relacionadas, com ações e planejamento estratégico, preferencialmente em cursos de graduação em Administração ou em graduação tecnológica em Gestão Comercial.

### Fonte de dados

Os dados do caso foram coletados através de entrevistas semiestruturadas que tiveram duração de, aproximadamente, uma hora e foram realizadas em reunião com o presidente e os diretores do clube, que responderam também a um questionário. As imagens foram devidamente autorizadas e coletadas no acervo fotográfico do clube. Foi realizada uma análise do material

institucional divulgado pelo clube e pesquisa bibliográfica acerca do tema.

### Questões para discussão

Que mudança na postura estratégica pode ser percebida na gestão do presidente? Discorra como as mudanças implementadas pelo gestor do clube, senhor Maurício, após seu primeiro mandato podem influenciar a percepção dos associados sobre a entidade.

Avalie a análise SWOT presente no caso: os fatores representam adequadamente pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças? Você considera que essa análise elaborada no caso, contemplou todos os aspectos envolvidos na situação pela qual o Clube Flor de Lis estava passando naquele momento? Faça uma análise SWOT e indique quais ações estratégicas adotaria se estivesse na gestão do clube.

Qual comportamento estratégico pode ser identificado no caso segundo Miles e Snow (1978)? Considerando os Ps da estratégia de Mintzberg(2006), analise qual deles pode ser verificado no caso.

No caso da entidade ocorreram ao longo do tempo mudanças no setor de lazer e entretenimento. Essas transformações vêm ocorrendo até nos dias atuais, novas opções de lazer e entretenimento surgem a todo instante. Comente como a nova diretoria, regida pelo presidente Antônio Carlos, poderá agir diante dessas transformações que a cada dia influenciam cada vez mais o comportamento do consumidor.

No caso do Clube Flor de Lis, ocorreram ao longo do tempo mudanças no setor de lazer e entretenimento. Essas transformações vêm ocorrendo até os dias atuais, novas opções de lazer e entretenimento surgem a todo instante. Comente como a nova diretoria, regida pelo presidente Antônio Carlos, poderá agir diante dessas transformações.

### Análise do caso e a conexão com a literatura

Que mudança na postura estratégica pode ser percebida na gestão do presidente? Discorra como as mudanças implementadas pelo gestor do clube, senhor Maurício, após seu primeiro mandato podem influenciar a percepção dos associados sobre a entidade.

O caso relata que o ambiente interno do clube foi visto a partir de uma análise de força e fraqueza para obter o resultado esperado. Com isso, o primeiro mandato do presidente Maurício foi conservador, apesar de tentativas por parte do presidente em propor algumas mudanças

estruturais que precisavam passar por manutenção. Porém, em seu segundo mandato, Maurício resolve realizar a tão esperada reforma estrutural do clube; isso traz uma percepção positiva por parte dos associados de imediato, havendo um aumento no número de associados. Mas a falta da análise do ambiente externo em mapear supostas evoluções dentro desse cenário trouxe a diminuição do número de usuários/associados à medida que novas opções de lazer fora das instalações do clube se tornaram atraentes e o endividamento do clube por causa das obras de manutenção se tornou cada vez maior em consequência de perda de receita.

O planejamento estratégico é o processo de implementar estratégia, há uma relação pretendida da organização com o ambiente. De acordo com a análise do ambiente, a ameaça e a oportunidade são pilares do planejamento estratégico. Se o ambiente for complexo, competitivo e instável, há maior necessidade de analisá-lo (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Schiffman e Kanuk (2000), é importante reconhecer como e por que os indivíduos tomam suas decisões de consumo para que se possa decidir as melhores estratégias dentro das organizações.

Nota-se, no caso, que o gestor (Maurício) se atenta somente para o ambiente interno do clube, e o ambiente externo não é levado em consideração. No seu primeiro mandato, iniciou a gestão verificando se havia caixa suficiente para fazer algumas obras necessárias, no intuito de tornar o clube mais atrativo para os associados e possibilitar a adesão de novos associados atraídos pela qualidade das estruturas e pelos serviços oferecidos (percebe-se a preponderância do ambiente interno).

Porém, nessa gestão, percebe-se uma mudança ocasionada pela Secretaria de Turismo Esporte e Lazer do município, que implementou na cidade o calendário de atividades para o período de inverno, com promoção de *shows* e eventos musicais, corridas e caminhadas, utilização dos parques para realização de atividades familiares, campeonatos esportivos. Isso fazia parte de uma proposta inovadora da cidade. O sucesso da programação de inverno estimulou a secretaria a elaborar outro calendário, voltado às atividades de verão, e o foco, dessa vez, foram as praias. Competições de surfe, vôlei de praia, *sand-board*, trilhas e atividades voltadas ao ecoturismo tiveram excelentes repercussões e motivaram a participação cada vez mais acentuada da comunidade (faz-se notória a mudança do ambiente externo). Schwartz (1991) salienta que, para lidar com as incertezas e arquitetar as organizações futuras, é

necessário estar atento às mudanças que ocorrem no ambiente turbulento onde estamos inseridos.

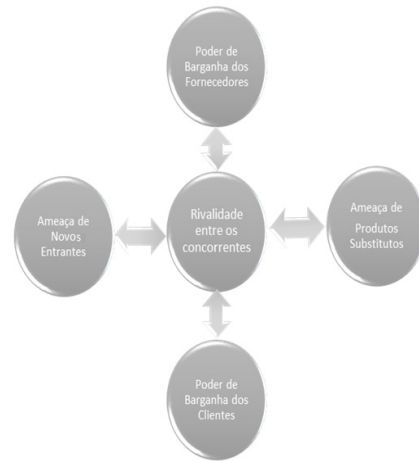
*Avalie a análise SWOT presente no caso: os fatores representam adequadamente pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças? Você considera que essa análise elaborada no caso, contemplou todos os aspectos envolvidos na situação pela qual o Clube Flor de Lis estava passando naquele momento? Faça uma análise SWOT e indique quais ações estratégicas adotaria se estivesse na gestão do clube.*

No caso, percebe-se que foi feita análise SWOT (ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos) a partir do questionário respondido pelos associados, em que conselheiros e o presidente obtiveram um parâmetro de como se poderiam fazer melhorias estruturais no clube a partir de suas respostas. Nota-se que os fatores dessa análise representaram uma importante ferramenta para a mudança de estratégia da diretoria.

Para subsidiar o debate sobre a análise do ambiente, recomenda-se a leitura de quatro trabalhos seminais de Porter: 1) *Estratégias competitivas: técnicas para análise dos concorrentes* (1980): o autor faz uma análise das cinco forças competitivas e estratégias genéricas abordando a vantagem competitiva pelo posicionamento das organizações, 2) *A vantagem competitiva criando e sustentando seu desempenho superior* (1985): neste trabalho, o autor analisa a importância da cadeia de valor – vantagem competitiva e a contribuição das atividades nesse processo; 3) *A vantagem competitiva das nações* (1990): neste trabalho, o foco é em um *framework* na forma de diamante competitividade das cidades e nações; 4) *A Redefinição dos cuidados de saúde: criando competição baseada em valor nos resultados* (PORTER; TEISBERG, 2006) o trabalho tem o foco na competição baseada no valor.

O modelo de cinco forças de Porter deve ser compreendido como um instrumento que auxilia a estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente interno como o externo. As estratégias realçam os pontos fortes e fracos mais importantes da empresa e identificam o posicionamento do setor em termos de oportunidades e ameaças. Estas forças causam impacto sobre a estratégia competitiva que precisa estar em consonância com tal estrutura. As influências externas são: as ameaças de novos entrantes; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; as ameaças de serviços substitutos; a rivalidade entre as empresas existentes (Porter, 2008). A figura 1 demonstra as cinco forças que atuam em um ambiente de concorrência.

Figura 1: As cinco forças de Porter



Fonte: traduzido de Porter, (2008).

Além de análise do ambiente, é importante perceber que a análise SWOT é uma estratégia de marketing em que os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) derivam de uma análise ambiental que dará à empresa vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades do mercado-alvo.

Os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades devem ser analisados em relação às necessidades e concorrência do mercado. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que os pontos fortes referem-se a fatores que permitem à empresa alguma vantagem em atender as necessidades de seus mercados-alvos; já os pontos fracos se referem a qualquer deficiência que a empresa pode ter no desenvolvimento ou na implantação de sua estratégia. As oportunidades e ameaças derivam de problemas externos que podem afetar a organização e devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e às habilidades dos concorrentes. As oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização; por outro lado, as ameaças referem-se às barreiras que podem impedir as empresas de atingir seus objetivos (CHURCHILL; PETER, 2003).

Segundo Dantas e Melo (2008), na análise SWOT, o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuações definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-

lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. A figura 2, demonstra a estrutura da análise SWOT, sob a perspectiva do ambiente interno e externo.

Figura 2: Análise SWOT



Fonte: adaptado por Ferrell et al., (2000).

Propôs-se, no caso, a análise SWOT sob os seguintes aspectos: o ponto forte do clube é ser considerado o maior da cidade, ter um espaço físico bom para a sua estrutura, ter boa localização, criar uma variedade de atrações e fazer uma programação de atividade para os associados da “melhor idade” são outros pontos fortes relacionados. Os pontos fracos detectados foram: pouca participação dos associados, comunicação ineficaz com os associados, número reduzido de associados, falta de programação específica mensalmente para os associados, a comunidade no entorno e falta de atrativos para crianças e adolescentes. Em relação às oportunidades, foram consideradas estas: trazer serviços direcionados para as mulheres e crianças que frequentam o clube (*spa* de beleza e relaxamento, atrações infantis para as crianças), alugar o salão do clube para festas, incluir novas aulas de atividades esportivas como patinação artística, tênis de quadra e de mesa, basquete e vôlei, incentivando associados e comunidade a participarem, atentando ao comportamento e preferência dos jovens filhos dos associados. As ameaças identificadas foram: *shopping center*, condomínios com área de lazer, lazer ao ar livre (praia, parques, trilha, ecoturismo), incentivo das políticas públicas na realização de atividades de lazer para a população, a concorrência de outros clubes que estão se adaptando às novas práticas de lazer e o impacto na alta da inflação na mensalidade do clube, desestimulando a permanência do associado.

A análise SWOT apresentada no caso confunde oportunidades com ações estratégicas. Alugar o salão de festas é uma ação a ser tomada para aproveitar uma oportunidade e não a oportunidade em si. A

oportunidade pode estar na demanda da sociedade por locais externos às residências para realização de festas, o que, aliado aos pontos fortes do espaço físico e à boa localização, sugere a iniciativa de aluguel do espaço para aproveitar a oportunidade.

Um dos resultados mais significativos da análise SWOT é ajustar as forças internas (pontos fortes e pontos fracos) às oportunidades e ameaças externas; quando estas se ajustam, criam condições de gerar vantagem competitiva no atendimento das necessidades dos consumidores (FERRELL et al., 2000).

A análise SWOT pode ser colocada em um contexto diferente do que foi abordado no caso, cabe ao professor orientar o aluno para que crie um novo formato e sinalize novas ações estratégicas: trabalhar em parceria junto a empresas de eventos que realizam casamentos e festas para atrair eventos sociais para o salão do clube, realizar eventos como “*matinês*” para os jovens associados, capacitar os funcionários do clube para um melhor atendimento, incentivar os associados a realizarem suas confraternizações no clube.

Qual comportamento estratégico pode ser identificado no caso segundo Miles e Snow (1978)? Considerando os Ps da estratégia de Mintzberg (2006), analise qual deles pode ser verificado no caso?

O comportamento estratégico, segundo Miles e Snow (1978), evidencia que o processo de ajuste da organização ao meio ambiente é complexo e abrangente, pois há muitas decisões e comportamentos. Os autores mencionam que o processo de ajuste entre o ambiente e a organização é denominado de adaptação organizacional. Na adaptação organizacional, a organização pode se adequar ao ambiente e tentar influenciá-lo a seu favor para atender as suas necessidades.

Ainda segundo os autores, essa tipologia identifica quatro categorias: prospectora, analista, reativa e defensiva, cada uma tem características de relacionamento nas dimensões de tecnologia, estrutura e processo. Os prospectores tendem a ser pioneiros nas inovações e normalmente possuem reputação de inovadores, cativando os clientes que se interessam por novidades. Os defensores apresentam uma visão mais conservadora ao desenvolvimento de produtos e mercados, raramente inserem novidades tecnológicas, procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Os analistas mesclam entre os prospectores e os defensores: ao mesmo tempo que se direcionam à exploração de novos produtos e mercados, também buscam manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades, minimizando o risco. Os reativos se sustentam no

tempo em ambientes monopolísticos ou regulados: a ausência de uma orientação consistente faz com que reajam às pressões ambientais apenas quando forçados.

O caso se enquadra na tipologia dos reativos, ou seja, há um ambiente monopolístico e, devido às mudanças externas (pressões ambientais), são realizadas mudanças para que o clube mantenha seus associados satisfeitos. Em um primeiro momento isso deu certo, tendo um acréscimo no número de associados, mas logo depois isso não prosseguiu, devido às mudanças impostas pela concorrência.

De acordo com Mamédio (2014), o conceito de “estratégia” está delineado dentro da organização, e, será validado e implementado de forma eficiente. Porém, as estratégias de uma empresa se transformam de acordo com novas oportunidades e ameaças em seu ambiente, e com mudanças em suas próprias competências e intenção estratégica.

O conceito de “estratégia”, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006, 2010), vem sendo usado de maneiras diferentes, mesmo que tenha sido definido de uma única forma. Os autores apresentam os cinco Ps da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

No decorrer do caso, percebe-se que o P de perspectiva é o que predomina na história, pois há uma perspectiva para dentro da organização e da mente dos estrategistas. Essas estratégias existem apenas na mente das pessoas interessadas (no caso, a estratégia está na cabeça do presidente Maurício). Há o compartilhamento de ideias vindas da imaginação do presidente; com isso, a estratégia se difunde pela igualdade de pensamentos, ideologias, valores e a percepção interna da organização, o fator mais relevante da estratégia como perspectiva. Na estratégia de perspectiva há uma eficiência na produção de produtos e nos serviços de valor que entregam ao cliente (MAMÉDIO, 2014).

O caso de ensino sinaliza que o gestor Maurício faz a sua gestão numa estratégia para o interior do clube, e ele tem sucesso dentro dessa estratégia; mas em outros momentos, ele percebe que somente esse olhar ao interno trouxe consequências sérias para a entidade.

No caso do Clube Flor de Lis, ocorreram ao longo do tempo mudanças no setor de lazer e entretenimento. Essas transformações vêm ocorrendo até nos dias atuais, novas opções de lazer e entretenimento surgem a todo instante. Comente como a nova diretoria, regida pelo presidente Antônio Carlos, poderá agir diante dessas transformações de forma a melhor atender seus associados.

A nova atitude perante o lazer pode-se tornar positiva na perspectiva de redução de tempo do trabalho; trabalhar menos abriria o caminho para mais humanidade no trabalho, no lazer. Seria ilusório acreditarmos que o novo modo de vida de uma sociedade de tempo livre seja adequado a todas as pessoas. A história nos diz que a transformação dos ideais pessoais e, sobretudo, sociais é um processo lento. O novo tempo livre que se diz é simplesmente um tempo de consumo (KRIPPENDORF, 2001).

A utilização da palavra “lazer” significa a simples associação com experiências individuais vivenciadas dentro de um contexto mais abrangente que caracteriza a sociedade do consumo. O lazer nos tempos atuais se caracteriza sob dois aspectos: tempo e atitude (MARCELLINO, 2002).

Já Dumazedier (1973) classifica o lazer de acordo com três funções importantes: i) descanso: o lazer como um reparador dos desgastes físicos e nervosos provocados pelas tensões resultantes das obrigações diárias, principalmente no trabalho; ii) divertimento, recreação e entretenimento: uma forma de o trabalhador se refugiar do efeito da monotonia de suas tarefas. “Daí a busca de uma vida de complementação, de compensação e de fuga por meio de divertimento e evasão para um mundo diferente, e mesmo diversa, do enfrentado todos os dias. A ruptura poderá levar, ainda, a atividades reais, baseadas em mudanças de lugar, ritmo e estilo (viagens, jogos, esportes), ou então a recorrer a atividades fictícias, com base na identificação e na projeção (cinema, teatro, romance...)”; iii) desenvolvimento da personalidade: “Permite uma participação social maior e mais livre, a prática de uma cultura desinteressada do corpo, da sensibilidade e da razão, além da formação prática e técnica; oferece novas possibilidades de integração voluntária à vida de agrupamentos recreativos, culturais e sociais; possibilita o desenvolvimento livre de atitudes adquiridas na escola, sempre ultrapassadas pela contínua e complexa evolução da sociedade e incita a adotar atividades ativas na utilização de fontes diversas de informação, tradicionais ou modernas.” Ainda segundo Dumazedier (1973), essas funções são solidárias, pois, mesmo parecendo opostas, estão sempre intimamente ligadas umas às outras. Elas apresentam-se em graus variados, podem manifestar-se uma de cada vez ou ao mesmo tempo em uma situação de lazer.

No caso, percebe-se uma mudança administrativa e comportamental no Clube Flor de Lis. Ao lembrarmos das atividades sociais para homens, mulheres, jovens, crianças e, principalmente, famílias que eram associadas

do clube, nas décadas de 70, 80 e 90 do século passado, certamente estaremos fazendo referência a um forte apelo social em relação ao lazer e entretenimento familiar, e que possuía estruturas adequadas a tudo aquilo que os associados procuravam como descanso e prazer: piscinas, quadras esportivas, campo de futebol, parques infantis, áreas arborizadas, churrasqueira, sauna, salão de jogos e uma vasta programação de eventos sociais que contemplava crianças, adolescentes e adultos de ambos os sexos. A partir do momento em que teve restrições orçamentárias, o clube teve de se reposicionar. No primeiro mandato, Maurício manteve a situação do clube inalterada, dando continuidade ao trabalho das administrações anteriores ao realizar uma gestão conservadora. Nas poucas tentativas em programar eventos ou construir novas instalações que pudessem pôr em risco a situação superavitária do clube e a utilização dos recursos aplicados, seu conselho, formado pelos diretores administrativo, financeiro, cultural, e patrimonial, votou negativamente nas reuniões colegiadas. No segundo mandato de Maurício, houve melhorias na infraestrutura do clube, como a reforma das piscinas, da sala de musculação e a inauguração do “Castelo da Amizade”, entre outras melhorias. Mas, mesmo com essas reformulações na estrutura do clube, houve a queda de associados, preocupando a situação financeira da entidade.

Assim, foi realizada uma pesquisa de satisfação junto aos associados, encaminhada também, à residência daqueles que já haviam feito parte do quadro associativo e que, por razões pessoais, abandonaram o clube. O objetivo era aproximar-se dos associados, identificar os pontos fracos e fortes da sua administração vista pelos associados, principais atores no processo, as razões que os estavam afastando do clube, o tempo que o associado estava integrado ao clube, sua frequência, se as opções de lazer oferecidas atendiam suas expectativas, se tinham conhecimento da programação de eventos do clube, a opinião dos associados relacionada à atual administração, entre outros aspectos.

Segundo Coriolano (1998), o lazer e o turismo significam uma variedade de práticas sociais cada vez mais estereotipadas, variadas e sedutoras que exercem crescente influência na vida cotidiana. Assim, o lazer humaniza as cidades, qualifica o tempo livre, podendo ser uma resistência ao mundo superficial e contribuindo para plenificar a vida.

O grande desafio para a nova gestão que culmina nos dias atuais é cada vez mais atrair novas atrações culturais, esportivas e de entretenimento, que atinjam não somente as famílias com crianças pequenas, mas adolescentes, jovens, casais e idosos.

## REFERÊNCIAS

- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, 2008. Art. 12, p. 118-130.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS, G. H. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MAMÉDIO, D. F. Estratégia como processo em uma organização hospitalar: um diagnóstico dos 5ps de Mintzberg. **Revista Eletrônica Científica do CRA - PR**, v. 1, n. 1, p. 37-52, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**. New York. McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Competitive strategy**: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. Five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 1-18, January 2008.
- \_\_\_\_\_. **The Competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.
- \_\_\_\_\_; TEISBERG, E. **Redefining health care**: creating value-based competition on results. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1991.