

**ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE CLASSE
DO RIO GRANDE DO SUL (APC-RGS)**



Caso fictício preparado pela Prof^a. Ani Mari Hartz Born, ESPM RS.
2007

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM.

RESUMO

A história desse caso é narrada por um diretor, Sr. Pompeu, da Associação dos Profissionais de Classe do Rio Grande do Sul (APC-RGS), o qual inicialmente descreve as características da Associação e reflete sobre os principais acontecimentos da instituição ao longo de duas gestões que também fez parte da diretoria. O objetivo é auxiliar seus novos colegas a traçar o novo plano de marketing.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão. Posicionamento. Pesquisa. Serviços. Comunicação.

ABSTRACT

The history of this in case that it is told by a director, Mr. Pompeu, of the Association of the Professionals of Classroom of the Rio Grande Do Sul (APC-RGS), which initially describes the characteristics of the Association and reflects on the main events of the institution throughout two managements that also part of the direction was. The objective is auxiliary its new colleagues to trace the new plan of marketing.

KEYWORDS

Management. Positioning. Research. Services. Communication.

ESTRUTURA

1. A Associação
2. A estrutura da gestão
3. O setor
4. Gestão 2001-2003
 - 4.1 Pesquisa de satisfação
5. Gestão 2004-2006
 - 5.1 Pesquisa de avaliação dos meios de comunicação
6. Os 50 anos da Associação
7. Gestão 2007-2009: o futuro da APC-RGS
8. Bibliografia
9. Notas para o professor

Hoje, 02 de janeiro de 2007, o Sr. Matias (presidente), o Sr. Marcos (vice-presidente), o Sr. Amadeu (diretor financeiro), o Sr. Reinaldo (diretor administrativo) e eu, Pompeu (diretor técnico), estamos aqui reunidos, há mais de três horas, em uma sala com móveis antigos, discutindo o futuro da APC-RGS.

“Estamos com somente três mil sócios em um universo de vinte e dois mil profissionais de classe em todo o estado! Parece uma piada!”

Essa exclamação proferida pelo Sr. Matias foi o ponto de partida para a discussão. Em meio aos relatórios, dúvidas, questionamentos, relembrei alguns pontos ocorridos nas duas últimas gestões, uma vez que, ocupando cargos diferentes, eu fiz parte.

1. A ASSOCIAÇÃO

A Associação dos Profissionais de Classe do Rio Grande do Sul (APC-RGS) é uma entidade de classe sem fins lucrativos, fundada em 30 de novembro de 1956 na cidade de Porto Alegre, regida por um estatuto.

A infra-estrutura da instituição é composta, além da área administrativa de 250 metros quadrados, por seis salas com capacidade para 50 pessoas cada, uma cafeteria, um salão de festas com capacidade para 500 pessoas, um estacionamento com 250 vagas e segurança 24 horas (terceirizada).

A APC-RGS tem como finalidades representar e defender os profissionais da classe e incrementar as atividades sociais dos profissionais e de seus familiares. Para isso, presta serviços aos seus associados por meio de convênios firmados com empresas, tais como assessoria jurídica, previdenciária, tributária, seguros, serviços de gráfica, descontos em cinema, restaurantes, farmácia, agência de viagens, hotéis, telefonia móvel, curso de idiomas, entre outros. Além disso, organiza eventos da classe em sua sede, tendo o congresso anual como destaque. Há também oferta de palestras, cursos, simpósios e oficinas, tendo o sócio 60% de desconto. Na área de assistência social possui vários projetos que auxiliam entidades carentes. Na área de atividades culturais possui semana cultural, coral, canto lírico e oficina de teatro.

Para divulgar suas ações aos associados, a APC-RGS conta com os seguintes meios de comunicação:

- Jornal mensal com uma tiragem de 20 mil exemplares, que possui 40 anos;
- Informativo bimestral com uma tiragem de 10 mil exemplares, criado pelo Sr. Raimyro, presidente das gestões 2001-2003 e 2004-2006, onde destaca estritamente informações sobre a defesa da classe;
- Revista técnica (artigos dos sócios), que possui 30 anos.
- Newsletter (informativo por e-mail) semanal enviada para aproximadamente 10 mil e-mails cadastrados;
- Site

Os associados são classificados em três categorias, conforme tabela abaixo.

Sócio recém-formado (até três anos)		Sócio		Sócio Aposentado	
Capital	Interior	Capital	Interior	Capital	Interior
30,00	15,00	80,00	40,00	10,00	5,00

Tabela 1: composição da mensalidade - valores em reais

Como se pode observar, os associados do interior do estado contribuem com a metade do valor, pelo fato de que os serviços prestados e eventos realizados na maioria das vezes são ofertados na capital. Para se tornar sócio, basta preencher o formulário de cadastro e anexar cópia da carteira do Conselho dos Profissionais de Classe do Rio Grande do Sul (CPC-RGS), documento este obrigatório para o exercício da profissão.

As formas oferecidas para contribuição da mensalidade são: boleto bancário, débito em conta em um banco e cartão de crédito.

2. A ESTRUTURA DA GESTÃO

A associação é composta por um presidente, um vice-presidente e três diretores que são profissionais da classe e trinta e oito colaboradores, tendo dois gerentes executivos, conforme organograma abaixo. Há também uma assessoria de imprensa, porém é terceirizada.

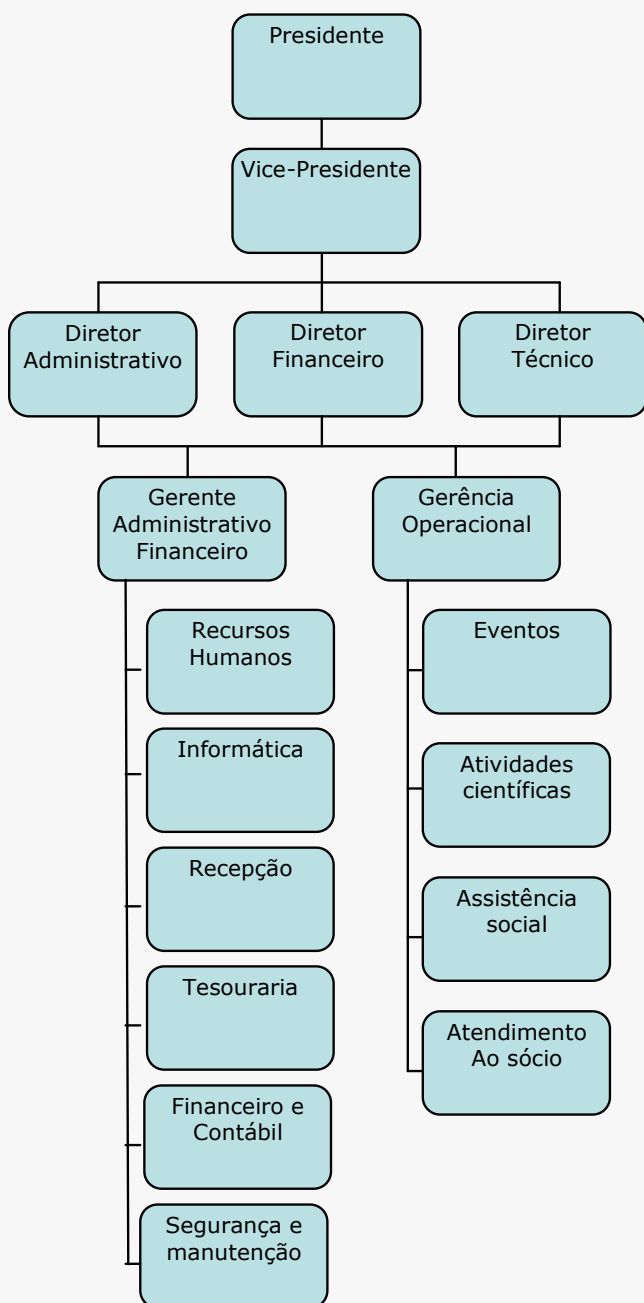


Figura 1: organograma da APC-RGS

A diretoria é eleita pelo voto direto e secreto dos sócios, de três em três anos. Os cargos da diretoria são exercidos sem remuneração.

3. O SETOR

O setor é permeado por outras instituições que atendem a mesma classe profissional, ou seja, o nível de concorrência é alto.

O Sindicato dos Profissionais da Classe (SPC-RGS) é uma delas. Possui uma oferta de serviços mais atrai e com maior abrangência, atendendo ao interior do estado e com menor valor da mensalidade. Além disso, tem certificação ISO 9002:2000 e já foi premiado em Pesquisa Top Of Mind da Revista Amanhã,

como uma das marcas mais lembrada pelos gaúchos. A associação ao SPC-RGS é opcional.

O Conselho dos Profissionais da Classe (CPC-RGS) é outra instituição que trabalha fortemente na defesa e nas atividades de cunho técnico. A vantagem do CPC-RGS sobre as demais instituições é que o registro do profissional de classe é compulsório para o exercício da profissão.

Há ainda as associações dos profissionais de classe do interior do Estado, que embora estejam vinculadas à APC-RGS, cobram mensalidades independentes e ofertam serviços diferentes. Há também os sindicatos dos profissionais de classe do interior do Estado que entram na disputa pelos mais de 15 mil profissionais de classe. Lembrando que ao final de cada ano, se formam cerca de mil profissionais de classe.

4. GESTÃO 2001-2003

Em 2001, quando a nova gestão tomou posse e eu iniciei na diretoria, a instituição estava com um número de sócios considerado razoável, cerca de oito mil. Porém, longe dos tempos áureos e muito aquém do potencial da classe que na época girava em torno de 17 mil profissionais em todo o estado. Nessa época, a diretoria era composta pelo Sr. Raimyro (presidente, 68 anos), Sr. Hércules (vice-presidente, 54 anos), Sr. Eurípides (diretor financeiro, 52 anos), Sr. Nickdário (diretor técnico, 65 anos) e eu como diretor administrativo, 51 anos.

Estávamos em êxtase, com muitas idéias, dentre elas a elaboração do plano estratégico da associação, uma vez que ela não possuía. Porém levamos cerca de sete meses para finalizá-lo. Nele constava o posicionamento pretendido de "defesa dos interesses dos associados" e os seguintes objetivos estratégicos:

- Aumentar em 20% a receita, até dezembro de 2002;
- Atingir o nível de 85% de satisfação do associado, até dezembro de 2003;
- Ampliar o quadro de associados em 50% até dezembro de 2002.

Em abril de 2003, em uma das reuniões semanais, normalmente composta somente pela diretoria, observamos mais detalhadamente o relatório financeiro da Instituição, entregue pelo gerente administrativo

financeiro, Sr. Rubens (34 anos) e nos demos conta que à medida que o tempo passava, mais havia profissionais no mercado e menos eram os associados, conforme gráfico abaixo.

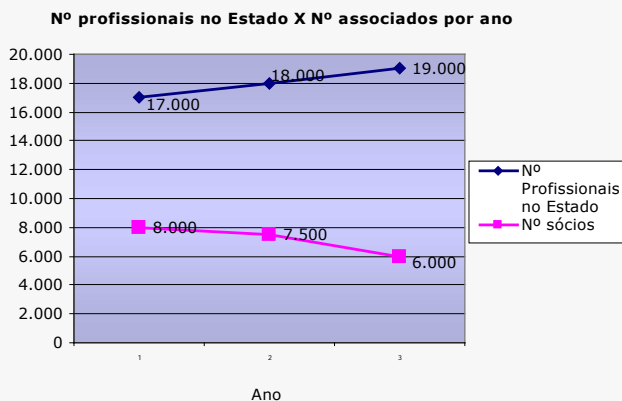


Gráfico 1: comparativo

Bom, era preciso fazer algo... Mas o quê exatamente? Questionava o presidente, em voz alta. Recordo que respondi com outra pergunta, em tom irônico: “como poderemos fazer algo se nunca acompanhamos os serviços prestados?” Naquele momento, o silêncio era a única figura que reinava em absoluto.

Um estudo da satisfação pós-compra dos associados seria uma ferramenta ideal no controle e melhoria da qualidade dos serviços, pois conseguiríamos radiografar os atributos que seriam necessários um maior investimento. Dessa forma, resolvemos contratar uma consultoria para realizar uma pesquisa de satisfação com os associados. Então, em 2003 foi realizada a primeira pesquisa.

4.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Considerando as etapas de uma pesquisa, partimos da pergunta-problema: “como se caracteriza o atual nível de satisfação pós-compra dos associados?”. Definimos como objetivo geral determinar o nível de satisfação dos associados e como objetivos específicos identificar os atributos relevantes para os profissionais e hierarquizá-los; descrever a satisfação dos associados em cada atributo e definir as prioridades de melhoria, a partir de cruzamentos entre respostas e respondentes.

Após a definição da primeira etapa, a consultoria desenvolveu o plano de pesquisa para a coleta das informações necessárias. A pesquisa foi realizada em duas partes. Na primeira parte foi realizado um estudo qualitativo, através de entrevista pessoal em

profundidade com vinte associados para identificar os atributos relevantes e elaborar o questionário. Na segunda parte foi realizado um estudo quantitativo, através de entrevista pessoal com um questionário estruturado para determinar o nível de satisfação. A escolha destes respondentes foi feita por conveniência, alternando a forma de aplicação entre telefone, evento da área e local de trabalho.

Com base no universo de seis mil sócios, o tamanho da amostra foi definido em 650 associados, montante esse que traria uma margem de erro de 5,2% (para mais ou para menos) e confiança de 95%. O tipo de amostra adotado foi não probabilística, por conveniência, isto é, o entrevistados escolheram os membros mais acessíveis da população.

Já na terceira fase da pesquisa, ocorreu a coleta de informação que foi realizada no período de dois meses. A operacionalização deu-se através de quatro colaboradores da Instituição. Primeiramente foram solicitadas as respostas referentes aos graus de importância e depois de satisfação para cada um dos treze atributos que integraram o questionário.

Na quarta fase da pesquisa fez-se a análise das informações. Nesse momento foi possível, para a consultoria, tirar conclusões a partir dos dados coletados. Chegava o momento da quinta fase: apresentação dos resultados para nós, o corpo diretivo da instituição.

Depois de dois meses da finalização da quarta etapa da pesquisa, entre várias datas marcadas e desmarcadas para a apresentação dos resultados, finalmente chegava o dia e a hora. O clima era tenso.

O consultor apresentou as conclusões mais relevantes para as principais decisões. Iniciou com uma caracterização da amostra e, logo em seguida, explorou a relação entre importância e satisfação, destacando que os atributos de defesa da classe e da revista científica foram considerados com maior importância e maior satisfação, já o atributo de convênios tanto na capital quanto no interior do estado foi considerado de menor importância e menor satisfação. Os atributos promoção da união da classe e congresso foram considerados de maior importância, porém com menor satisfação.

A pesquisa também revelou que quanto maior a faixa

etária do associado, menor é a importância e maior é a satisfação em relação aos atributos destacados. Por fim, revelou-se o nível de satisfação dos associados: 50%.

Nesse sentido, recomendou-se uma estratégia de manutenção em relação aos atributos defesa da classe e revista científica; uma estratégia de foco e maior investimento nos atributos união da classe e congresso e uma estratégia de menor investimento nos atributos convênios na capital e interior do estado.

Após a apresentação dos resultados, nós pesamos as evidências apresentadas, mas confesso que confiamos pouco nos resultados obtidos e acabamos deixando esse assunto em segundo plano.

Na reunião semanal seguinte, que era uma reunião-almoço, em virtude do tempo escasso dos profissionais, a pauta era aumentar a receita. Então o vice-presidente, Sr. Hércules, sugeriu: "Para melhorarmos a receita vamos reajustar o valor da mensalidade". E naquele momento achei uma boa idéia, dizendo somente: "Boa idéia! Mas precisamos de uma justificativa". Do outro lado da mesa, o diretor financeiro, Sr. Eurípides, colaborou: "Sugiro aumentarmos com base no IGPM". Por fim, o presidente, Sr. Raimyro, exclamou: "Ótimo! Isso será para "ontem"." E chamou imediatamente o gerente administrativo financeiro, o qual ordenou o aumento, com base no IGPM, já na próxima mensalidade, o quê gerou descontentamento a alguns associados e um pequeno aumento na receita da instituição.

5. GESTÃO 2004-2006

Em 2004, com chapa única, a nova diretoria tomava posse. O Sr. Raimyro, presidente, era reeleito, graças à atualização no estatuto da instituição no ano anterior. A vice-presidência ficou com Sr. Robson, 65 anos, o cargo de diretor técnico foi ocupado pelo Sr. Francisco, 61 anos, a diretoria administrativa pertencia ao Sr. Florisberto, 67 anos e eu assumia a diretoria financeira.

O quadro associativismo continuava registrando menos sócios e, conseqüentemente, menos receita. E em uma reunião extraordinária para buscar outras fontes de recursos, uma vez que o associativismo estava em baixa, surgiram algumas idéias, dentre elas, maior exploração do centro de eventos, cobrança do estacionamento, comercialização de camisetas dos

projetos sociais e baile anual. A implementação de todas essas idéias levaram cerca de um ano, pois a tomada de decisão era centralizada em nós diretores e não tínhamos a disponibilidade necessária, uma vez que a prioridade era dada às atividades profissionais e pessoais, sendo a atividade de gestor, secundária em nossas vidas.

No final de 2005, houve reunião de avaliação das idéias implementadas. Lembro-me como se fosse hoje que fiz o papel de advogado do diabo, relatando duramente as minhas percepções. Primeiramente destaquei que o centro de eventos não possuía infraestrutura competitiva e ainda carregava a imagem de que só era para os profissionais da classe, tornando difícil algum retorno financeiro. O estacionamento não era bem iluminado e sinalizado e devido a estas características estava com o valor cobrado acima dos valores praticados pelo mercado mais qualificado, fazendo com que as pessoas colocassem seus veículos no estacionamento próximo, que era do supermercado e dessa forma, gratuito. As camisetas dos projetos sociais eram mais utilizadas como brindes do que realmente comercializadas. O baile anual, devido à demora na decisão sobre a organização, fazendo a mea culpa, teve um público de 350 pessoas. Além disso, as demais atividades da instituição não foram dadas atenção especial, tais como o congresso, que trouxe um prejuízo de 60 mil reais, fazendo com que decidíssemos que em 2006 ele não ocorreria. Paralelamente, os sócios que estavam solicitando desligamento do quadro associativo, justificavam por meios de frases como "houve duplicidade na cobrança", "os serviços de convênios são os mesmos oferecidos pelo sindicato do qual já sou sócio", "não utilizo os serviços", "motivos pessoais", "usei vários serviços e em nenhum tive um bom atendimento", "motivos financeiros", "parece que o jornal foi feito só para aparecerem os diretores", entre outros, que eram registradas e encaminhadas à gerência e a nós diretores.

Além de todas essas dificuldades, veio, em 2006, uma informação bombástica do jurídico: um ex-colaborador havia ganhado na justiça uma causa trabalhista que se prolongava por bons anos, devido a um descuido de determinada gestão. Resultado: pagamento de 280 mil reais. A situação se agravava e foi preciso fazer uma outra reunião extraordinária para analisar minuciosamente as receitas e despesas e buscar a contenção de despesas.

Identificamos altas despesas e baixas receitas em três publicações impressas da Associação: jornal, revista científica e informativo. Além disso, sentimos a necessidade de avaliar a comunicação com associado e a necessidade de se comunicar de maneira eficaz.

5.1 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Nesse sentido, contratamos uma empresa de consultoria para realizar uma pesquisa com objetivo geral de avaliar a eficácia dos meios de comunicação da associação (jornal, revista técnica, informativo, folhetos, newsletter e site), segundo a opinião dos associados. Os objetivos específicos eram identificar o nível de reconhecimento da ferramenta, realizar avaliação da ferramenta e buscar sugestões.

Lembro-me que a amostra da pesquisa foi em torno de 450 casos, tendo margem de erro de 5% (para mais ou para menos) e 95% de nível de confiança. As entrevistas foram realizadas pelo telefone, orientada por um questionário estruturado, constituído pelas seguintes perguntas para cada meio de comunicação: conhece o meio ____? Recebe o meio ____? Lê ou escuta o meio ____? Qual é a nota, de 1 a 10, que você dá para o meio ____? Qual é a sua avaliação geral dos meios de comunicação da APC-RGS?

De uma forma sucinta, a pesquisa revelou que o informativo era o menos conhecido e dos entrevistados que o conheciam, era um dos menos lidos e teve uma das piores notas atribuídas: sete. Além disso, no item de avaliação do informativo, os entrevistados questionaram a sobreposição de publicações impressas (jornal e informativo), uma vez que as consideravam parecidas. A revista científica foi a melhor avaliada, em todos os quesitos.

Apesar do resultado da pesquisa, resolvemos manter o informativo, pois considerávamos um excelente canal de comunicação com o associado sobre a defesa da classe.

6. OS 50 ANOS DA ASSOCIAÇÃO

Ao completar 50 anos, no lugar da comemoração, havia somente lamentação, pois a APC-RGS estava com cerca de três mil sócios, conforme gráfico que segue, e aproximadamente 600 mil reais de prejuízo

que estávamos sanando através de um empréstimo bancário. A demissão de dez colaboradores foi a solução mais rápida que encontramos...

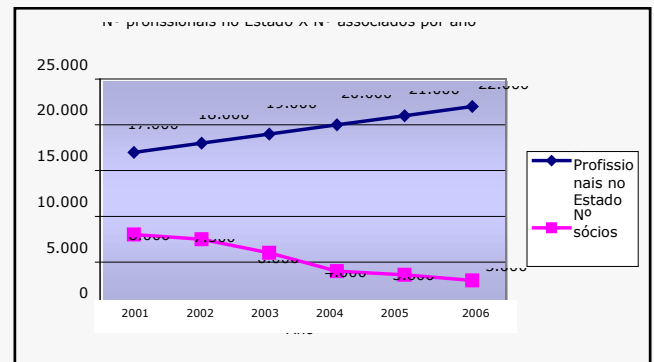


Gráfico 2: comparativo

7. GESTÃO 2007-2009: O FUTURO DA APC-RGS

Em 2007 iniciou a nova gestão, com novos profissionais nos cargos, exceto o cargo de diretor técnico, que agora está sendo ocupado por mim, Pompeu, que fui diretor administrativo da gestão 2004-2006 e diretor financeiro da gestão 2001-2003. Novamente estou aqui sentado, e a situação parece ainda pior. O quê fazer? O quê sugerir ao novo presidente, uma vez que sou o mais experiente dos gestores?

8. BIBLIOGRAFIA

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ZEITHMAL, Valarie A. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.