



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadm.v29i1.55924>

PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS POR MEIO DA GESTÃO PARTICIPATIVA ENTRE DIRETORES E ASSOCIADOS DO CLUBE DA AABB DE NAVIRAÍ-MS

PLANNING AND IMPLEMENTING STRATEGIES THROUGH PARTICIPATIVE MANAGEMENT BETWEEN DIRECTORS AND MEMBERS OF THE AABB CLUB OF NAVIRAÍ-MS

Jaiane Aparecida PEREIRA¹
Ana Joyce Godoy dos SANTOS²
Sibelly RESCH³

Recebido em: **21/09/2020**
Aceito em: **23/10/2020**

RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi examinar o processo de planejamento e implementação de estratégias no clube da AABB no município de Naviraí-MS. De forma específica, a pesquisa buscou identificar as potencialidades estratégicas do clube e descrever as ações estratégicas desenvolvidas pelas equipes para aprimoramento da associação. Para tanto, a revisão da literatura discutiu sobre estratégia e Visão Baseada em Recursos e sobre gestão participativa. Como procedimentos metodológicos, adotou-se a pesquisa qualitativa descritiva e a pesquisa-ação. A pesquisa-ação foi desenvolvida por meio da participação de uma das autoras nas reuniões com os envolvidos para formulação do planejamento estratégico da AABB de Naviraí e para desenvolvimento e acompanhamento das ações realizadas. Como resultados, avaliou-se que, com a ideia de práticas de gestão participativa entre diretores e associados e a valorização dos recursos internos, houve um compartilhamento de responsabilidades pelas equipes de trabalho com resultados positivos. Apesar dos aspectos positivos, vale destacar que a mudança do estilo hierárquico apresenta dificuldades devido ao engessamento da estrutura, o que precisa ser atualizado. Sugere-se que outras associações optem por um modelo mais participativo e democrático, fomentando a troca de informações e formação de parcerias, pois a gestão participativa eficiente depende da interação entre diversos atores.

¹ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

² Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

³ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Gestão Participativa. Associação.

ABSTRACT

This work aims to examine the planning and implementing process of strategies in the AABB club in Naviraí-MS. Specifically, we sought to identify the strategic potential of the club and describe the strategic actions developed by the teams to improve the association. To this end, the literature review discussed strategy and Resource Based View, and participative management. We made a qualitative descriptive research and action research. The action research was developed through the participation of the researcher in meetings with those involved to formulate the strategic planning of AABB of Naviraí and to develop and monitor the actions carried out. As a result, we evaluated that, with the idea of participative management practices between directors and associates and the enhancement of internal resources, there was a sharing of responsibilities by the work teams with positive results. Despite the positive aspects, we high light that changing the hierarchical style presents difficulties due to the structure plastering, which needs to be updated. We suggested that other associations opt for a more participative and democratic model, encouraging the exchange of information and the formation of partnerships, since efficient participative management depends on the interaction between different actors.

Keywords: Strategy. Planning. Participative management. Association.

1 INTRODUÇÃO

Os clubes recreativos da Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) são tradicionalmente conhecidos a nível nacional. A primeira sede social foi criada na cidade do Rio de Janeiro em 18 de maio de 1928 devido a uma exigência da Federação Atlética Bancária e Alto Comércio (FABAC), para que a equipe de futebol do Banco do Brasil participasse de um campeonato patrocinado por ela (AABB-RIO, 2020).

Em 2020, 90 anos após a criação da primeira sede social, existem 1.286 AABBs em funcionamento, segundo dados da Federação Nacional da AABB (FENABB, 2020), ou seja, praticamente um em cada quatro municípios brasileiros conta com uma AABB. A importância das AABBs pode ser observada por meio dos diversos projetos realizados por essa instituição em todo o país (RIEDE; BRAMANTE, 2003; SILVA; CASELLATO, 2011; ROSA; BLAMIRE, 2011; RODRIGUES *et al.*, 2018). Apesar dos serviços prestados e de seu reconhecimento, muitos clubes têm encontrado dificuldades em conquistar associados, tendo em vista a concorrência com ambientes diferenciados e modernos, com as tecnologias da informação, com condomínios que também possuem portfólios de lazer e recreação, e ainda devido às restrições de acesso aos não associados, entre outros fatores.

Esse é o caso da AABB do município de Naviraí, estado do Mato Grosso do Sul (MS), que, com 40 anos de existência, integra o quadro da FENABB. Essa instituição vinha enfrentando algumas dificuldades, a saber: perda de associados e, conseqüentemente, o déficit entre receita e despesas; estrutura ociosa e falhas na comunicação entre a diretoria do clube e os associados, ocasionando insatisfação e críticas devido ao desconhecimento das demandas dos associados; e falta de articulação entre a diretoria da AABB e os administradores do Banco do Brasil, dificultando a realização de parcerias.

Diante desse panorama, os membros da associação decidiram implantar uma gestão participativa entre diretores e associados para pensar em estratégias construídas pelos diversos atores envolvidos na associação. Visando acompanhar e auxiliar em todo esse processo, foi

desenvolvida uma pesquisa-ação, que culminou com um planejamento estratégico e o desenvolvimento de ações para melhoria da situação da organização.

Sendo assim, considerando as dificuldades elencadas, a implantação da gestão participativa e a necessidade do desenvolvimento de estratégias por parte da AABB de Naviraí e de outras associações desse tipo para manterem-se ativas, torna-se relevante o desenvolvimento deste trabalho. Além disso, não foi localizado nenhum trabalho tratando sobre “clubes de lazer” em busca realizada no Portal Spell, utilizando este termo em palavras-chave.

A abordagem do trabalho considera que, como as organizações sofrem influência do ambiente externo ao qual estão inseridas (PORTER, 1980; PEREIRA; BANKUTI, 2016), são necessárias adequações no ambiente interno para se adaptarem. Por esse motivo, utilizou-se a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR) para análise da organização. A VBR procura investigar o ambiente interno das organizações para rastrear fraquezas e potencialidades, que podem ser utilizadas como recursos únicos para obter vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007).

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho foi examinar o processo de planejamento e implementação de estratégias no clube da AABB no município de Naviraí-MS. De forma específica, a pesquisa buscou identificar as potencialidades estratégicas do clube e descrever as ações estratégicas desenvolvidas pelas equipes para aprimoramento da associação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para atingir os objetivos propostos, apresenta-se, primeiramente, discussões sobre estratégia e VBR; depois sobre gestão participativa.

2.1 ESTRATÉGIA E VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A estratégia pode ser vista como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações que a organização deve seguir (MINTZBERG; QUINN, 2001). Os autores relatam que, quando a estratégia é bem formulada, pode ajudar a ordenar e alocar os recursos da empresa, tomando por base as competências e deficiências internas e buscando melhoria e mudanças no ambiente e no comportamento individual ou coletivo dos indivíduos.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), embora a visão da estratégia como plano tenha sido bastante utilizada, vale ressaltar que ela pode ser vista a partir de cinco definições, os “5Ps” da estratégia, a saber: (1) plano, vista em uma variedade de campos de ações, quando se estabelece uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com determinada situação; (2) pretexto, a estratégia é vista como um pretexto para enganar o concorrente ou competidor; (3) padrão, a estratégia surge durante o planejamento estratégico e é utilizada de forma padrão por outras empresas; (4) posição, a estratégia é vista como uma maneira de posicionar a organização frente ao ambiente externo; e (5) perspectiva, analisam-se as estratégias definidas a partir do conhecimento e visão de mundo do estrategista (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Dentre as diversas conceituações de estratégia, observa-se que ela pode ser planejada ou pode surgir no cotidiano da organização, sendo considerada emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). No caso da formulação de estratégias, algumas ferramentas de planejamento têm sido utilizadas, como o planejamento estratégico. Para Bethlem (2009), o planejamento estratégico pode ser visto como um processo intelectual, individual ou coletivo de geração de propostas e ações, que para ser real e bem executado, deve ser aprendido e aceito por várias pessoas. Os resultados almejados, ou seja, a transformação das ideias em ações exige

algumas etapas que são: (1) planejamento estratégico, que é o processo de geração de propostas de ações; (2) plano estratégico ou de ação, processo comportamental e social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas; (3) implementação estratégica, processo comportamental social, em que os indivíduos iniciam juntos o processo de concretizar as ações propostas (BETHLEM, 2009).

Para auxiliar na formulação do planejamento estratégico, tem sido utilizada a ferramenta matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppotunities e Threats*) (PEREIRA *et al.*, 2018). A análise SWOT se popularizou na Universidade de Harvard na década de 1960 (HILL; WESTBROOK, 1997). Trata-se de um modelo que identifica os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nas empresas, auxiliando na percepção da realidade da empresa e do mercado em que está inserida. Neste contexto, o planejamento estratégico pode ser visto como “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização” (FISCHMANN, 2009, p. 27).

Esta análise tem se mantido atual e eficiente, pois analisa a competitividade como fator impulsor, e estimula a vitalidade e o planejamento nas organizações. A partir do conhecimento da empresa, pode-se formular metas que auxiliem a mesma. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), o desenvolvimento de metas é parte da formulação de estratégias, mas não se limita a isso, pois, para que as estratégias sejam bem-sucedidas, deve-se considerar três elementos essenciais: (1) formular objetivos e metas a serem atingidos; (2) sequenciar as políticas mais significativas que orientam ou limitam as ações; e (3) enumerar, por ordem de importância, as principais providências e ações que podem contribuir para o atingimento dos objetivos.

Quando se trata da análise interna, tem sido utilizada a VBR para entender a habilidade da empresa em criar, transferir, reunir, integrar e explorar seus recursos (SAES, 2009). A VBR surge a partir dos trabalhos de Selznick, em 1957, e Penrose em 1959, sendo, posteriormente, desenvolvido por Barney (1991) e ampliada por Peteraf (1993) (PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008). Segundo esta teoria, uma empresa ou entidade constitui-se a partir de recursos tangíveis e intangíveis. Estes recursos podem ser agrupados em: (1) recursos físicos, como tecnologias, fábricas, equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias primas; (2) recursos de capital humano, seja treinamento, experiências, critério, inteligência, relacionamentos; e (3) recursos de capital organizacional, como sistemas e estruturas formais, relações informais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Paiva, Barbosa e Gonçalves (2008), a VBR diferencia-se das escolas anteriores por considerar a questão interna à organização como ponto de partida para a formulação estratégica. Barney, (1995) defende que a vantagem competitiva sustentada não pode ser criada pela simples avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, mas sim por recursos únicos e capacidades que são descobertas quando os gestores olham para dentro da empresa e decidem explorá-las.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a VBR é um aprofundamento da Escola Cultural da estratégia, quando se trata de buscar uma vantagem competitiva usando as forças da cultura para isso. Segundo os autores, este seria o desdobramento prático do que os antropólogos chamam de “cultura material”, ou seja, a “concretização” de objetos que o conjunto de pessoas, sua cultura e valores, estrutura e processos conseguem moldar.

A singularidade dos recursos da empresa fornece então a base para o desenvolvimento corporativo, criando produtos singulares por meio de um conjunto de capacidades únicas. Dentro dessa visão, a proposição central da VBR é que a fonte de vantagem competitiva parte dos recursos e competências desenvolvidos e controlados pela organização em primeiro lugar, e pela estrutura da indústria em segundo lugar (CARVALHO; GRZEBIELUCKAS, 2006).

A VBR identifica então os principais recursos e capacidades estratégicas de uma organização, de forma que se possa explorá-los como oportunidades estratégicas, visando obter a vantagem competitiva, sendo estes recursos a base do desempenho diferenciado da organização (MELO, 2011; BEUREN; MARCELLO, 2016). Para criar vantagem competitiva sustentada, os atributos dos recursos ou capacidades devem seguir alguns critérios, como valor, raridade, ser imperfeitamente imitável e capaz de ser explorado pela empresa (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Quanto mais o recurso for valioso, raro, inimitável e insubstituível, maior o diferencial que a organização pode desenvolver. Neste sentido, a utilização da VBR permite identificar, priorizar e potencializar eventuais recursos da organização em estudo, visando auxiliar no planejamento estratégico.

Em trabalho realizado por Junges e Dal-Soto (2017), em um clube do município de Cruz Alta-RS, os autores identificaram que o clube possuía recursos chave que propiciam diferencial competitivo para a organização, como a infraestrutura, retratada no espaço arborizado e espaço edificado; e a reputação, baseada na cultura e nos recursos humanos. Deste modo, discutem que esses recursos podem ser possíveis fontes de vantagem competitiva (JUNGES; DAL-SOTO, 2017).

Dentro desse contexto, acredita-se que a identificação de recursos chave deve ser realizada para o desenvolvimento de estratégias que visem a melhoria da organização, considerando a visão de todos os envolvidos. Além disso, estratégias bem-sucedidas exigem comprometimento e não apenas aceitação. Nesse caso, a gestão participativa pode contribuir para o engajamento dos diferentes atores na implementação das ações propostas. O próximo tópico discute sobre a gestão participativa.

2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

Os tipos de empresas e as formas de administrar uma organização têm se desenvolvido ao longo do tempo. Atualmente, defendem-se formas mais participativas de gestão, como a gestão compartilhada ou a gestão participativa (MAXIMIANO, 2012). A evolução da administração pode ser vista por meio das seguintes mudanças: da especialização do trabalho (taylorismo) à qualificação versátil; da produção em massa (fordismo) às organizações que atuam em função de demandas diversificadas do mercado; e da gestão tecnoburocrática a um gerenciamento mais participativo (TENÓRIO, 2000).

De acordo com Tenório (2000), a ideia central foi passar de uma gestão organizacional rígida e burocratizada, na qual o processo de tomada de decisão era centralizado, para uma mais flexível e desburocratizada, na qual o processo decisório seria descentralizado. Ou seja, de uma gestão monológica para uma gestão dialógica ou comunicativa.

O conceito de gestão participativa encontrado nas teorias da administração em geral corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos colaboradores (no caso de empresas), dos pais (no caso de associações de pais e mestres), da comunidade e empresários (no caso do poder público), na tomada de decisão. Em geral, manifesta-se na participação dos envolvidos, na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisões, no acesso à informação e no controle da execução (BERGMAN, 2016).

A origem e evolução da gestão participativa remontam ao movimento das relações humanas, desde os estudos de Hawthorne, na década de 1930, conduzidos por Elton Mayo. O homem passou a ser visto não como máquina, mas sim como possuidor de necessidades motivacionais, que podem estar acima das motivações salariais e com necessidade de interação dentro da organização (MORISHITA, 2018).

Atualmente, alguns tipos de empresas têm trabalhado de forma colaborativa e horizontalizada, reduzindo gradualmente as pirâmides hierárquicas. Ao trocar o modelo piramidal por algo novo, em que a diretoria e os associados são protagonistas e responsáveis por suas escolhas e decisões, valoriza-se a cultura da cooperação e integração, em lugar da competitividade (BERGMAN, 2016; MORISHITA, 2018).

Modelos de gestão participativos nivelam líderes e liderados no plano da contribuição com ideias inovadoras. Experiências nessa direção começam a surgir com a criação de departamentos de inovação em empresas, associações de pais e mestres em escolas, na prática de gestão horizontal e/ou atuação em projetos multidisciplinares (BERGMAN, 2016; MORISHITA, 2018).

Diante dessa visão, optou-se pela implantação da gestão participativa na AABB de Naviraí para desenvolvimento das ações estratégicas, sendo este processo estudado no presente trabalho.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva (MINAYO, 2008; TRIVIÑOS, 2010), pois busca compreender profundamente a realidade estudada. Para tanto, como procedimentos técnicos, realizou-se pesquisa documental (CELLARD, 2008) e pesquisa-ação (TRIPP, 2005).

A pesquisa foi desenvolvida por meio de dados primários e secundários em três momentos diferentes. Em um primeiro momento, foi realizada uma entrevista semiestrutura *in loco*, com o presidente e o gerente da associação para conhecimento do funcionamento do clube, tomando por base o trabalho de Junges e Dal-Soto (2017). A entrevista ocorreu em julho de 2017 e teve duração de cerca de uma hora e meia. Nesta etapa, também foram realizadas visitas ao local e análise de documentos internos para conhecer a história da associação.

Na segunda etapa, realizaram-se entrevistas com 15 sócios do clube, por meio de contato telefônico, com o intuito de entender a percepção de valor que o sócio tem do clube e verificar como está a comunicação e inserção dos mesmos nas atividades desenvolvidas pela diretoria e administração da AABB. As perguntas buscaram entender o motivo de ser associado, a satisfação com a estrutura do clube, se o sócio participa das atividades desenvolvidas na instituição e sobre possíveis sugestões de melhoria. A seleção dos entrevistados ocorreu considerando o nível de utilização do clube. Foram então indicados pelos gestores dez sócios que sempre frequentam o clube e cinco que não têm frequentado nos últimos meses. Também considerou-se a aceitação para participar da pesquisa.

Em um terceiro momento foi desenvolvida a pesquisa-ação, que consistiu na participação de uma das autoras nas reuniões entre diretores e associados para formulação de estratégias para a AABB de Naviraí.

A primeira reunião ocorreu entre a diretoria e funcionários da agência do Banco do Brasil de Naviraí, e culminou com a solicitação de afastamento da presidente e gerente do clube, por ações anteriores ao início do desenvolvimento deste trabalho. Com isso, foi necessária a convocação de uma assembleia geral, para posse do vice-presidente e troca de membros da diretoria. A mudança na diretoria acabou facilitando o processo desenvolvimento deste trabalho.

Durante essa assembleia, houve, por parte dos associados, uma solicitação de que fosse apresentada a prestação de contas do clube, pois, na sua percepção, a gestão não estava sendo transparente. Nesta mesma assembleia, decidiu-se por eleger entre os associados presentes uma coordenadoria para os principais setores do clube (coordenador do futebol, coordenador

patrimônio, coordenador da sauna, coordenador do voleibol, coordenador de atividades para mulheres e crianças, coordenador de marketing), em busca da transparência na prestação de contas, na melhoria da comunicação entre diretoria e associados e visando o desenvolvimento de uma gestão mais participativa.

Na segunda reunião, entre a diretoria do clube e os coordenadores designados na assembleia para dar encaminhamentos à gestão, foram estabelecidas entre os presentes as seguintes condições: a realização de reuniões, com periodicidade semanal, para a formulação de um planejamento estratégico e desenvolvimento das ações planejadas.

Importante destacar que, para a confecção do presente trabalho, utilizou-se um diário de campo, no qual foram anotados os principais pontos de todas as reuniões, bem como observações que subsidiaram todo o processo de desenvolvimento desta pesquisa. Durante o ano de 2018, foram realizadas 20 reuniões, nas quais foram priorizados, pautados, discutidos e estruturados o planejamento e a execução de várias ações com o objetivo de melhorar o desempenho do clube e a satisfação dos associados.

Todos os dados, primários e secundários, foram analisados com base na análise de conteúdo (BARDIN, 1979). As categorias de análise foram: recursos e capacidades; pontos fortes e pontos fracos; ameaças e oportunidades; planejamento estratégico; ações estratégicas.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A discussão e análise dos dados foi dividida em três etapas: a primeira apresenta uma descrição sobre o Clube da AABB; a segunda discute sobre os recursos e capacidades estratégicas da organização; e na terceira apresenta-se a formulação do planejamento estratégico, bem como as ações desenvolvidas.

4.1 O CLUBE DA AABB

O clube atua no setor recreativo, de lazer e na prática de esportes. Está consolidado no município de Naviraí e é considerado um dos melhores clubes em infraestrutura. Sua gestão é feita por um conselho diretor, deliberativo e fiscal, modificada a cada três anos. Em média, o clube conta com cinco colaboradores, divididos nos setores financeiro/contábil, setor administrativo/atendimento, setor de eventos e setor operacional.

Segundo dados dos entrevistados e conforme consta em documentos, em 28 de julho de 1978, foi feita a aquisição de uma área de 4,84 hectares para a construção da sede da associação. Entre o período da aquisição da área até 08 de março de 1983, foram feitas edificações e asfaltamento nas dependências do clube.

Em relação aos serviços ofertados, a AABB Naviraí possui duas piscinas (infantil e semiolímpica), sauna, um quiosque grande (com capacidade para 100 pessoas) e três pequenos (todos com churrasqueiras cobertas), parque infantil, uma quadra aberta de futsal, basquete e vôlei, uma quadra de tênis, vôlei de areia e dois campos de futebol gramados e iluminados. Possui também um caminhódromo, que contempla uma extensa área verde; e um salão de festas, com capacidade para 600 pessoas. O clube oferece ainda um local com mesa de sinuca profissional, para tênis de mesa e existe projeto para implantar uma mesa para os jogos de Truco ou Pôquer.

O clube realiza eventos, como o campeonato de tênis e campeonato regional de futebol, festa do quentão e oferece almoço a preço acessível, todos os sábados na sua cantina. Ressalta-se que todos os espaços oferecidos pelo clube têm iluminação noturna. O clube é regido por

estatuto, no qual o presidente e membros da diretoria são funcionários concursados do Banco do Brasil. No período da pesquisa, a AABB Naviraí tinha em seu quadro um total de 306 associados, sendo quatro beneméritos, 14 efetivos e 288 comunitários.

Em 2014, ao assumir a gestão do clube, a diretoria aplicou o programa 5S de qualidade. Em 2016, foi feita uma adequação do clube dentro do Projeto de Prevenção e Combate a Incêndio, reforma dos quiosques, reforma da sauna, pintura das dependências, placa de indicação com horários de funcionamento e algumas outras alterações para proporcionar ao associado um local prazeroso com total segurança.

Em 2017, foram realizados três projetos sociais em parceria com a Prefeitura Municipal de Naviraí (AABB Comunidade, Mais Cultura e Coral), com objetivo de integrar a comunidade carente ao clube. A importância da FENABB vem do apoio financeiro e do incentivo que oferecem para implantar os programas socioculturais e socioeducativos. Os projetos contaram com o apoio da FENABB: o Coral, com apoio à implantação e manutenção de coral nas AABBs; o projeto Mais Cultura, com apoio à implantação e manutenção de atividades culturais nas AABBs, nos segmentos de música, dança e teatro.

Segundo os entrevistados, a educação é um dos pilares da FENABB, que investe em práticas educativas nas AABBs, oferecendo apoio educacional à comunidade e aos administradores dos clubes. O Programa Integração AABB Comunidade: proposta socioeducativa, desenvolvida nas AABBs, que integrou família, escola e comunidade, também teve o apoio da Prefeitura Municipal de Naviraí, com um espaço aberto para 100 crianças (carentes) do município dividido em dois turnos, três vezes por semana.

A FENABB incentiva também o esporte, com diversos eventos entre clubes microrregionais, estaduais e de nível nacional. O Futebol de Campo é o principal foco da AABB de Naviraí e das demais AABB's do país, pois nessa modalidade promove vários campeonatos internos. O Tênis também é um esporte bem procurado pelos associados, porém há dificuldade de profissionais para oferecer treinamento.

Após apresentar o clube e os serviços ofertados, passe-se para uma análise dos recursos e capacidades estratégicas identificadas pelos associados.

4.2 RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS NA VISÃO DOS ASSOCIADOS

De forma geral, observou-se que o clube é destaque no quesito estrutura física, segurança e facilidade de acesso, estando localizado a aproximadamente 500 metros da entrada da cidade. Isso foi destacado como um ponto forte pelos os associados, como mostra o trecho: “Espaço excelente, piscina boa, salão principal grande, espaço seguro e confortável”. Em contrapartida à boa infraestrutura, foi verificado que há a falta de manutenção, conforme relatado: “o local está um pouco abandonado, falta manutenção, tive problemas com a sauna e frequentava semanalmente, mas por esse contratempo, não fui mais. O salão principal precisa de alguns ajustes também”.

Constatou-se, por meio das entrevistas, que os maiores problemas enfrentados pelo clube são a falta de frequentadores, de projetos inovadores e atrações, como destacam vários entrevistados: “o clube precisa de movimento, atrações, por exemplo, atividades recreativas para crianças nas férias de verão na piscina integrando as famílias”; “mais atividades para o público feminino, horários diferenciados na sauna”; “poderia ser colocado no calendário anual do clube um churrasco ou almoço, como forma de integração, escolinha de futebol”; “já associado há muito tempo, percebi que houve um distanciamento entre o pessoal, antes as famílias vinham, tinha interação”.

Também existe a falta de comunicação do clube com os associados, como destacado: “falta comunicação do clube com os associados, aconteceu o campeonato de futebol entre as AABB, e eu jogador assíduo, não participei, porque não tive conhecimento do evento”.

A partir das entrevistas e tomando por base o modelo utilizado por Junges e Dal-Soto (2017), apresenta-se no quadro 1 um resumo dos resultados encontrados na AABB de Naviraí.

Quadro 1 – Resumo dos resultados

Principais fatores identificados	Aspectos de sustentação	Vantagens competitivas
Infraestrutura	Espaço e Localização	- Localização privilegiada e de fácil acesso - Estacionamento interno - Espaços para caminhada - Espaços esportivos (quadras – projeto de futebol e tênis); - Campo de futebol - Sauna - Piscina - Salão de festas
Reputação	Cultura	- Idoneidade do Banco do Brasil - Parceria com a FENABB - Um dos clubes mais antigo da cidade - Ambiente agradável, boa estrutura física e aproximação com a natureza
Serviços oferecidos	Parcerias com a FENABB	- Incentivo e apoio financeiro da FENABB em projetos culturais e esportivos
Esporte	Futebol	- Campeonatos realizados há mais de 18 anos - Participação dos sócios e sociedade em geral nos campeonatos locais e regionais

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Diante dos dados, nota-se que muitas fontes de vantagem competitiva precisam ser exploradas no sentido de melhorar a organização. Observa-se que a associação em estudo possui um atributo raro, com muitas vantagens, a saber: o espaço total (4,84 ha), cuja localização é fácil, existe a proximidade com um bosque de árvores da mata florestal nativa com a presença de animais, pássaros e borboletas (uma área muito preciosa). Esse recurso é difícil de imitar, pois exigiria um custo alto para implantação de um espaço desta natureza, o que certamente representa uma barreira considerável para possíveis concorrentes. No quesito valor, o aspecto intangível atribuído à totalidade dos bens e serviços é consideravelmente alto, devido à reputação construída ao longo do tempo. Contudo, o clube não está atraindo, de modo satisfatório, os seus associados para participarem ativamente do clube. Além disso, o clube tem dificuldades para atrair novos associados.

Destaca-se aqui que, como prestadora de serviços, a organização precisa envolver pessoas capacitadas e em sintonia com as diretrizes estabelecidas para o bom atendimento dos clientes. Os serviços envolvem certa complexidade, pois busca-se bens intangíveis, como presteza, bom atendimento, ambiente agradável, entre outros. Os serviços oferecidos por um clube de lazer são complexos na medida em que cada associado busca satisfazer diferentes necessidades. Deste modo, deve-se levar em consideração que a satisfação dos associados pode estar relacionada tanto com bens tangíveis como valores intangíveis ou difíceis de mensurar.

Vale ressaltar ainda que a VBR, estando associada à Escola Cultural da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), prioriza o aspecto cultural como sendo um dos elos fortes que mantém a entidade em sintonia e com estrutura azeitada. Acredita-se que a concepção de renovação da diretoria a cada três anos dificulta a manutenção de uma cultura organizacional coerente e alinhada ao interesse dos vários sócios.

Neste contexto, sugere-se que a AABB se pautem em grandes diretrizes, formuladas a partir dos interesses dos associados, para que a troca de diretoria se guie por essas diretrizes, sob pena de se produzir instabilidades no processo de trabalho do clube. Outro aspecto a ser destacado é que esta entidade possui como regra uma quantidade limitada de possíveis sócios, pois todos devem ser ou funcionários ou clientes do Banco do Brasil. Esta restrição permite uma pré-seleção dos possíveis associados, o que permite a caracterização do público-alvo e, conseqüentemente, um melhor foco na busca por novos associados. Por outra perspectiva, torna-se fundamental o trabalho em parceria do clube com a agência do Banco do Brasil.

Sendo assim, discute-se que a formulação de um planejamento estratégico desenvolvido a partir da visão dos diversos atores pode ser uma forma de construir uma estratégia de longo prazo. O próximo tópico apresenta como foi desenvolvida a formulação desse planejamento e as ações desenvolvidas.

4.3 FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AÇÕES DESENVOLVIDAS

Para iniciar os trabalhos de formulação do planejamento estratégico, a nova diretoria formada, começou a identificar os pontos fortes e pontos fracos da AABB e as ameaças e oportunidades do clube, com base na matriz SWOT, como defendido por alguns autores (FAGUNDES, 2010; FISCHMANN, 2009; PEREIRA *et al.*, 2018). A intenção dos envolvidos foi dar mais segurança para a tomada de decisão de posse de um conhecimento mais detalhado sobre o cenário real da AABB naquele momento. Para tanto, foram consideradas as entrevistas realizadas com os sócios.

No quadro 2, apresenta-se um resumo da análise interna, incluindo os pontos fortes e fracos identificados.

Quadro 2 – Pontos Fortes e pontos fracos da AABB em Naviraí-MS

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ANÁLISE INTERNA	1) localização privilegiada e de fácil acesso; 2) boa estrutura física e aproximação com a natureza; 3) bosque de árvores da mata nativa de Naviraí; 4) bom espaço esportivo (quadras, campos de futebol, espaço para caminhada); 5) idoneidade do Banco do Brasil e tempo de atuação do clube (desde 28/07/1978); 6) forte participação dos sócios e sociedade em geral nos campeonatos locais e regionais.	1) falta de manutenção; 2) falta de campanhas de marketing; 3) deficiência na comunicação com os associados; 4) ausência de oferta de atrações direcionadas às mulheres e crianças; 5) deficiente gestão financeira e administrativa; 6) baixa frequência e rotatividade dos associados; 7) baixo número de associados em relação à estrutura do clube.

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Com relação aos pontos fortes, a nova diretoria concordou com a visão apresentada pelos sócios entrevistados, fechando a análise com seis pontos fortes. Em contrapartida, sobre os pontos fracos, foram considerados os itens já citados pelos sócios, como: a falta de manutenção, falta de campanhas de marketing, deficiência na comunicação com os associados e ausência de oferta de atrações direcionadas às mulheres e crianças.

Entretanto, a nova diretoria acrescentou os seguintes pontos: deficiente gestão financeira e administrativa, devido à necessidade de intervenção dos associados e o desligamento da presidente e do gerente administrativo; baixa frequência e rotatividade dos associados, considerando o número de desligamentos do clube; e o baixo número de associados em relação à estrutura do clube.

Também foi realizada uma análise externa, com foco em oportunidades e ameaças, como disposto no quadro 3.

Quadro 3 – Oportunidades e ameaças da AABB em Naviraí-MS

ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	1 maior busca por qualidade de vida e lazer para a família; 2 preocupação com a influência da internet no relacionamento familiar; 3 uso excessivo de celulares e jogos eletrônicos nas atividades diárias das crianças e adolescentes; 4 aumento das exigências dos consumidores.	8) construção da nova sede do clube concorrente; 9) aumento na oferta de ambientes esportivos e de lazer, como academias e parques temáticos; 10) construção de condomínios residenciais fechados e com ampla estrutura de lazer; 11) queda de poder aquisitivo e aumento da inadimplência.

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Destacaram-se como oportunidades alguns temas que têm sido discutidos atualmente, como: maior busca por qualidade de vida e lazer para a família, devido à importância de atividades esportivas, artísticas e de saúde para todos da família; preocupação com a influência da internet no relacionamento familiar; e uso excessivo de celulares e jogos eletrônicos nas atividades diárias das crianças e adolescentes. Esses últimos têm influenciado o aumento de patologias relacionadas ao sedentarismo, tendo como resultado a falta de integração social entre as famílias, principalmente no que concerne às crianças e adolescentes. Além disso, discute-se que o aumento das exigências dos consumidores pode ser uma fonte de oportunidade para atrair novos associados, pois o clube tem estrutura para atender públicos exigentes.

Dentre as ameaças levantadas, identificou-se a construção da nova sede de clube concorrente, que também é tradicional na cidade e passou sua gestão para uma empresa especializada na administração de clubes sócio-recreativos. Além desse concorrente direto, considera-se o aumento na oferta de ambientes esportivos e de lazer, como academias e parques temáticos, que são concorrentes indiretos. E a construção de condomínios residenciais fechados e com ampla estrutura de lazer, que também podem ser vistos como substitutos devido à comodidade. Por fim, discute-se a queda de poder aquisitivo e aumento da inadimplência de modo geral, pois, nesses casos, as pessoas tendem a priorizar gastos de primeira necessidade e podem cortar gastos com atividades de lazer, como o caso do clube.

Diante desse cenário e a partir da compreensão dos ambientes interno e externo, iniciou-se um processo de elaboração e execução de ações pela nova diretoria.

Historicamente, a gestão das AABBs foi exercida por bancários, com formação específica para atuar em uma instituição financeira de economia mista, embora com traços de organização pública. Via de regra, esses profissionais nunca receberam ações de capacitação voltadas para gerir clubes esportivos e de lazer. Nos últimos anos, por iniciativa da FENABB, são disponibilizados treinamentos para os administradores de AABBs. Porém, isso exige o deslocamento dos mesmos, o que, no caso da AABB de Naviraí, não ocorreu devido ao excesso de trabalho dos profissionais no banco.

A partir da composição de uma nova diretoria e apoiados na análise SWOT desenvolvida, iniciou-se uma nova fase na gestão do clube. O planejamento estratégico teve foco na minimização dos pontos fracos e na distribuição de tarefas para todos os envolvidos. Destaca-se que o planejamento e as ações foram sendo desenvolvidas concomitantemente, sendo as estratégias mais ligadas ao tipo emergente, conforme conceito de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

De forma geral, as estratégias elaboradas seguiram as seguintes diretrizes: (1) melhoria da comunicação; (2) inovação dos serviços prestados; (3) busca de associados; e (4) incentivo a parcerias. A partir disso, as ações realizadas foram descritas em ordem de execução.

Primeiramente, atendendo as falhas na comunicação do clube, houve a designação de coordenadores associados e a criação de grupos de mensagens via Whatsapp entre os novos membros (diretoria e coordenadores) e de cada coordenadoria com os associados que utilizam os serviços oferecidos. Com isso, as trocas de mensagens se intensificaram, o que ocasionou a melhora na comunicação e a aproximação entre a diretoria do clube e os associados.

Os grupos são mediados pelos coordenadores associados, que têm a responsabilidade de identificar as suas demandas e encaminhá-las à diretoria, com sugestões de possíveis soluções. Com o coordenador de marketing e mídias sociais, por meio de uma página do clube no Facebook, passou-se a ter informações atualizadas diariamente, incluindo também uma campanha de relacionamento com a publicação de fotos e felicitação aos associados aniversariantes do dia.

Foi firmado um contrato de terceirização e parceria entre a AABB e uma empresa de *buffet* para gerenciar a cantina do clube, o que criou a opção da oferta de porções, bebidas e almoços aos sábados e domingos. Como a cantina é aberta ao público em geral, identificou-se que esse serviço pode ser utilizado como marketing institucional e com potencial para atrair novos sócios.

Além disso, visando a atração de novos associados e o incremento na capacidade financeira e receita mensal do clube, também foi desenvolvida e executada uma campanha publicitária, com prazo de validade de 60 dias e a meta de se alcançar a adesão de 100 novos associados. A campanha incluía a condição excepcional de associação sem a cobrança da taxa de adesão para os novos associados que aderirem ao programa de fidelidade. O programa de fidelidade consiste no fato do novo associado permanecer ativo e em dia com as mensalidades, pelo prazo mínimo de 12 meses.

A divulgação da campanha se deu por meio de *folders* nos grupos de Whatsapp, no *website* da AABB e na página do clube no Facebook; *banners* afixados em empresas de associados; busca criativa com *stand* de vendas na área central da cidade e sala de autoatendimento da agência do Banco do Brasil; inserção de entrevista ao vivo em rádio FM e por indicação dos atuais associados. A campanha resultou na conquista de 90 associados.

Atendendo a necessidade de se oferecer alternativas de lazer para as mulheres, firmou-se um contrato de permuta entre a AABB e um professor de educação física, com desconto de sua mensalidade de associado, que ministra aulas gratuitas de dança e ginástica, somente para

associadas, as quartas e sextas feiras. Nestes dias, a AABB passou a oferecer às participantes da atividade a possibilidade de trazerem suas crianças que ficam sob o cuidado de estudantes do curso de Pedagogia. Para a atuação dos estudantes, também foi firmado contrato de permuta entre AABB e uma universidade, de modo que os estudantes pudessem atuar como estagiários oferecendo atividades recreativas para as crianças.

Também foi promovido o primeiro “Campeonato feminino de vôlei de areia”, contando com patrocínios firmados com empresas estabelecidas na cidade, algumas de propriedade de associados. As empresas ofereceram premiações, uniformes para os times e o marketing nas instalações do clube, como faixas divulgando o nome das empresas patrocinadoras e divulgação nas mídias do clube.

No mês de outubro de 2018, como é o mês do dia das crianças, foi realizada a primeira “Gincana Show” na AABB. Sob a coordenação de um professor foi oferecida uma tarde com atividades de entretenimento e interação para as crianças das famílias associadas.

Com a finalidade de manter a tradição e a forte participação dos sócios e sociedade em geral nos campeonatos locais e regionais, foi revitalizado e aprimorado o evento futebolístico, denominado “20ª Copa Ouro de Futebol Society”, organizado pela AABB. O evento é realizado nas dependências do clube com a participação de associados e correntistas do Banco do Brasil. O campeonato foi realizado entre outubro e dezembro de 2018. O campeonato é composto por oito times, com uniformes patrocinado por 16 empresas da cidade; possui 100 atletas envolvidos em um total de 60 jogos.

Observou-se que este evento oportunizou o fortalecimento do relacionamento da AABB e do gerente da agência do Banco do Brasil, pois foi realizado por ele um planejamento de marketing com proposta de patrocínio e divulgação da marca dos patrocinadores. Ressalta-se que a antiga gestão não mantinha contato com a gerência do banco, fato que mudou com a opção pela gestão participativa.

Foram fechados 16 contratos com o compromisso de divulgação das empresas, por meio de faixas nos alambrados do campo, atrás dos gols; painel para entrevistas com os jogadores, fotos e filmagens; divulgação no Facebook da AABB, com o impulsionamento patrocinado; entrevistas em uma em rádio FM; transmissão dos jogos no Facebook; divulgação maciça junto aos associados, formado por 300 famílias com aproximadamente 1200 pessoas; e outras formas de divulgação, como jornais impressos e *websites* de cobertura de eventos.

De forma geral, pode-se avaliar que a adesão das empresas, a participação do gerente da agência, a entrada de novos associados e a participação dos antigos associados mostram que a gestão participativa tem realmente envolvido as pessoas, gerando um ambiente produtivo de troca de ideias e colaboração, como defendem alguns autores (MAXIMIANO, 2012; BERGMAN, 2016; MORISHITA, 2018).

5 CONCLUSÕES

A partir do trabalho realizado e das ações estratégicas desenvolvidas pelas equipes para aprimoramento da AABB de Naviraí-MS, observou-se que os resultados têm sido positivos. Com a ideia de práticas de gestão participativa e a valorização dos recursos internos, houve um compartilhamento de responsabilidades pelas equipes de trabalho. Nas reuniões desenvolvidas, percebeu-se o surgimento de muitas ideias para resolução de problemas e auxílio ao processo de tomada de decisão por parte dos envolvidos, o que foi chamado de círculo de qualidade.

O fortalecimento das equipes no decorrer do trabalho foi perceptível, pois houve um ganho na co-responsabilização dos associados na elaboração dos projetos da AABB e comprometimento

na sua execução. Por meio da divisão de tarefas e funções, houve um aproveitamento das habilidades intrínsecas de cada associado participante. Foi visível a substituição de uma hierarquia de autoridade, por uma hierarquia de competências, o que contribuiu para o aprimoramento da gestão do clube e ao mesmo tempo para a motivação dos associados. Os associados, por sua vez, se mostraram empolgados com uma participação mais próxima e efetiva da gestão do clube.

De forma geral, tem-se priorizado a participação do maior número possível de envolvidos, pois este é um elemento-chave tanto na concepção, no planejamento, como na implantação de planos, programas e projetos. Com o envolvimento dos associados, formou-se um sistema de cooperação, que passou a ser visto como um recurso valioso para a organização.

Discute-se também que o sucesso na gestão, na visão dos participantes, depende primeiramente do equilíbrio financeiro, seguido do atendimento às expectativas dos associados, o que tem sido buscado com a manutenção das instalações físicas para que fiquem atraentes e na oferta de boas opções de eventos e opções de atividades, além de serviços de boa qualidade.

Apesar dos aspectos positivos, vale destacar que, a mudança do estilo hierárquico apresenta dificuldades. No caso estudado, notou-se que o engessamento da estrutura, por conta de um estatuto desatualizado, gerou algumas barreiras. Portanto, defende-se que seja feita uma atualização do mesmo, a fim de possibilitar uma atuação mais participativa e produtiva.

Sendo assim, a partir dos resultados alcançados pela AABB, sugere-se que outras associações optem por um modelo mais participativo e transparente de gestão. Para isso, deve-se fomentar a troca de informações e incluir todos os envolvidos na busca integrada de soluções. Além disso, a formação de parcerias deve ser estimulada, pois acredita-se que a gestão participativa eficiente depende da interação entre diversos atores.

A gestão dos clubes de lazer é um objeto ainda pouco estudado na literatura brasileira de administração e possui características específicas conforme sua natureza (privada ou associação). Neste sentido, pesquisas futuras podem dedicar-se a estudar mais profundamente as dificuldades que os clubes de natureza associativa enfrentam em sua gestão e novas formas para aperfeiçoar a gestão deste tipo de negócio.

REFERÊNCIAS

AABB-RIO. Associação Atlética Banco do Brasil. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.aabb-rio.com.br/a-aabb/o-clube/historia>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. B. Firm, resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford: OUP Oxford, 2007.

BERGMAN, S. **Analista em TI Banco do Brasil**. Experiência de gestão autônoma, em visita ao Vale do Silício em meados 2016. 2016. Disponível na intranet do Banco do Brasil.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, I.M.; MARCELLO, I.E. Relação da Importância dos Recursos Estratégicos com as Medidas de Desempenho em Empresas Brasileiras. **Iberoamerican Journal of Strategic Management** (IJSM), v.15, n.1, p.65-82, 2016.

CARVALHO, L.F.; GRZEBIELUCKAS, C. Vantagem competitiva na visão baseada em recursos. In: SEMANA DO CONTADOR. Maringá, 2006. **Anais...** Maringá: UEM-DCC, 2006.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

FENABB. **Federação das AABB**. História. Disponível em: <<http://www.fenabb.org.br/historia/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

FISCHMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HILL, T.; WESTBROOK, R. SWOT analysis: It's time for a product recall. **Long Range Planning**, v. 30, p. 46–52, 1997.

JUNGES, V. C.; DAL-SOTO, F. Recursos e capacidades estratégicas como fontes de vantagem competitiva no clube arranca. **Revista Capital Científico**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, G.T. Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da Embrakon. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., Porto Alegre – RS. 2011. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Caminhos do pensamento**: epistemologia e método. São Paulo/Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.

MORISHITA, D. **Headhunter da Trend Recruitment**. Entrevista publicada na Agência de Notícias Intranet do Banco do Brasil. Setembro/2018. Disponível na intranet do Banco do Brasil.

PAIVA, R. V.; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, R. G. A Visão Baseada em Recursos: o que se vê é diferente, mas é igual. **REUNA**, v. 13, n. 3, p. 27-39, 2008.

PEREIRA, J. A.; BANKUTI, S. M. S. estrutura de mercado e estratégia: um estudo na Indústria Brasileira de Baterias Automotivas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2016.

PEREIRA, C. H.; OLIVEIRA, P.; KOMESU, J. K. PEREIRA, J. A.; GOMES, M. S. A. Análise SWOT e visão baseada em recursos como suporte à formulação do planejamento estratégico: um estudo no Mercado Municipal de Naviraí-MS. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, 2018.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

RIEDE, A. S.; BRAMANTE, A. C. Realinhamento dos fatores críticos de sucesso na gestão de clubes social-recreativos baseado no conhecimento dos sistemas internos e externos: o caso das AABBs. **LICERE-Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer**, v. 6, n. 1, p. 29-45, 2003.

RODRIGUES, A. L.; FAGANELLO, F. R.; GUIMARÃES, J. S.; MAIA, M. P.; COSTA, G. C. T. A atividade física e o humor: o caso da pelada no clube AABBB Goiânia. **RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 10, n. 36, p. 63-68, 2018.

ROSA, E. G.; BLAMIRE, D. Avifauna urbana do Clube Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) em Iporá, Goiás. **Saúde & Ambiente em Revista**, v. 6, n. 2, p. 6-12, 2012.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SILVA, C. C.; CASELLATO, M. S. **Programa Integração AABB Comunidade**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: Núcleo de Trabalhos Comunitários. PUC-SP, 2011.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.