

Como Atrair Novos Associados/ Gerenciamento do Quadro de Associados

Recomendações Práticas e Exemplos

por:

Dr. Torsten Schumacher
Alemanha

Elaborado com o apoio do Ministério para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento
(BMZ)

da República Federal da Alemanha,
para a Fundação do Desenvolvimento Econômico e a Qualificação Profissional (SEQUA)
e os Projetos de Cooperação:
ZDH Programa de Parceria, Ásia
ZDH-CONCAPE Projeto de Parceria, América Latina



Índice:

Página

1.	Introdução	1
2.	A Importância de Aumento do Número de Associados	1
3.	Como Atrair Novos Associados	6
3.1	Sistema de Associado-para-Associado	6
3.2	Captação de Associados por Associados	7
3.3	Encontro de Portas Abertas	9
3.4	Eventos Específicos para o Setor	12
3.5	Eventos Sociais	15
3.6	Relações Públicas: Cooperação com Associados	17
3.7	Cooperação com outras Câmaras ou Associações Empresariais	20
3.8	Agentes de Captação	24
4.	Gerenciamento do Quadro de Associados	25
4.1	Cadastramento dos Associados	25
4.2	Classificação dos Associados	28
4.3	Contribuições dos Associados e Taxa de Cadastramento	29
4.4	Uma Tarefa Difícil: Contribuições Devidas	32
4.5	Forma de Pagamento	35
4.6	Reajuste das Contribuições em virtude da Inflação	36
4.7	Bônus de Fidelidade	37
4.8	Observações Finais sobre a Gama de Serviços	39



1. Introdução

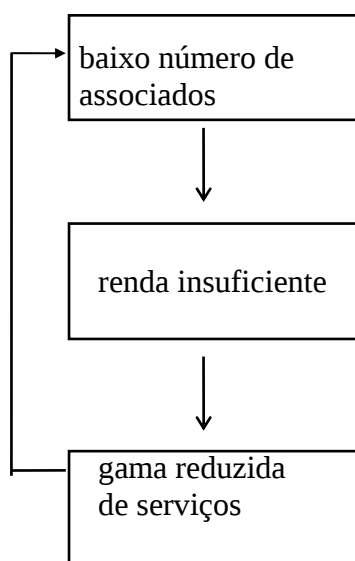
A idéia para a elaboração das orientações aqui contidas surgiu durante um seminário realizado pelo autor de 10 a 13 de setembro de 1996, em Guatemala City/Guatemala, promovido pela Fundação para o Desenvolvimento Econômico e a Qualificação Profissional (SEQUA), como parte de um projeto de cooperação entre a Confederação Centroamericana e do Caribe das Pequenas e Médias Empresas (CONCAPE) e a Confederação Alemã das Pequenas Empresas e Ofícios (ZDH).

As presentes orientações partem da premissa da familiaridade do leitor com os princípios gerais do gerenciamento de associados e das estratégias para a atração de novos filiados às câmaras e associações comerciais. O objetivo é complementar e ampliar estes conhecimentos básicos por meio de recomendações concretas, visando a oferecer ao leitor um arcabouço altamente orientado para a prática e que possa ser aplicado no trabalho do dia a dia. Para facilitar a implementação prática, todas as sugestões são acompanhadas por exemplos, por ex. na forma de simulações de cálculos e textos para diversos tipos de correspondência.

2. A Importância de Aumento do Número de Associados

Um fenômeno conhecido pode ser observado em muitos países: a menos que dependam do regime de associação obrigatória, as câmaras e associações empresariais ficam presas a um “círculo vicioso” do qual não podem escapar sem um crescimento significativo e sustentado do número de seus associados.

Se, por um lado, este círculo vicioso possui uma estrutura muito simples, por outro lado é também muito resistente a mudanças:

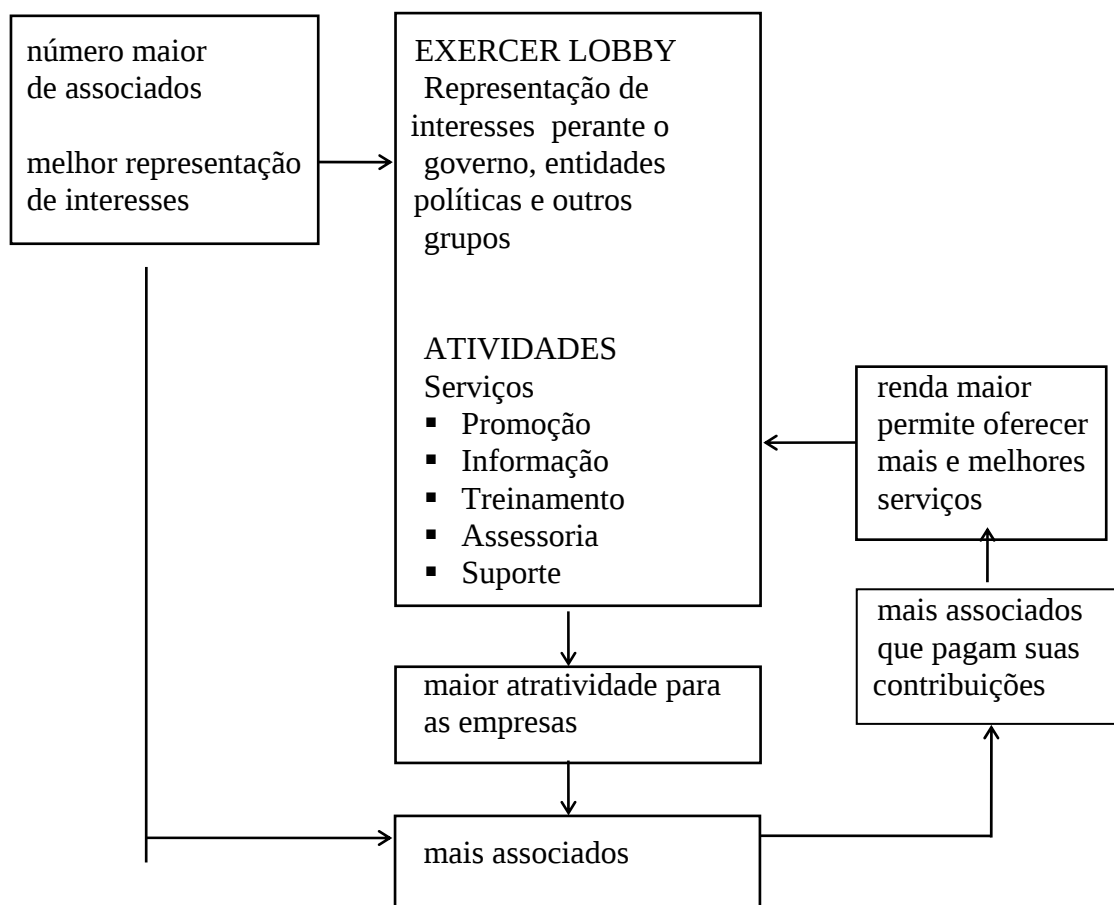


A reversão desse círculo vicioso dever-se-á pautar pelas seguintes características



gerais:

Efeito Positivo de um Número Maior de Filiados sobre as Atividades da Associação





O número de associados representados pela câmara ou associação comercial é importante por diversos motivos:

1. Existem três fontes básicas de financiamento:

- contribuições dos associados
- remuneração por serviços prestados
- apoio financeiro internacional

Quanto maior o número de membros de uma câmara ou associação comercial, tanto menor será a dependência da remuneração por serviços prestados ou do apoio financeiro internacional. Quanto maior for a renda oriunda das contribuições dos associados, tanto mais fácil será, por exemplo, oferecer um serviço inicialmente a preços abaixo do mercado com o objetivo de entrar no mercado. Além do mais, programas de financiamento internacional não terão vida eterna, de maneira que a necessidade da geração de renda própria através de contribuições dos associados e taxas por serviços surgirá necessariamente a médio e longo prazo.

2. Para que a nossa organização possa representar o interesse das empresas, especialmente do setor de PMEs perante os políticos responsáveis pela tomada de decisões, é necessário possuímos um número suficientemente alto de associados! Senão poderíamos ser indagados, com razão: “e em nome de quem é que vocês falam, afinal?”.

Quanto mais membros uma câmara ou associação empresarial representar, maior será a sua credibilidade ao assumir a representação dos interesses políticos da categoria.

Existe uma hierarquia clara quanto ao desenvolvimento das atividades: primeiro, o desenvolvimento passo a passo de diversos serviços e, através deles, ampliação do número de associados; e posteriormente, a responsabilidade por tarefas de representação política.

Devido à sua validade geral para câmaras e associações empresariais eu denomino esta sequência de “lei de desenvolvimento organizacional sequencial para câmaras e associações empresariais com filiação voluntária”.



3. Como Atrair Novos Associados

Para que a existência de uma câmara ou associação empresarial seja sustentável e ela venha a ter sucesso, é importante atrair novos membros de forma permanente. Apenas um número crescente de associados poderá assegurar a melhoria dos serviços e a abrangência da representação de interesses. Estratégias para a atração de novos associados incluem a aplicação de um sistema de captação de associado-para-associado, ou seja o recrutamento de novos associados através de associados já existentes, a organização de encontros de portas abertas, eventos específicos para o setor e eventos sociais, cooperação com outras organizações e a utilização de agentes de captação.

3.1 Sistema de Associado-para-Associado

O assim chamado sistema de associado-para-associado é tão simples quanto eficaz. De fato, é provavelmente o instrumento mais eficaz para a atração de novos filiados, ao ponto de tornar-se um lugar comum em vários países, por ex. nos Estados Unidos.

Qualquer câmara ou associação comercial pode implementar um sistema de associado-para-associado. A idéia é simples: cada associado define um desconto a ser oferecido a qualquer outro associado. Não-associados estão excluídos do desconto. Esse “sistema fechado” representa para os não-associados um incentivo considerável a tornarem-se membros da organização e, dessa maneira, usufruir desta condição preferencial.

Em muitos casos, uma empresa pode recuperar sua contribuição anual aproveitando-se dos descontos! O sistema de associado-para-associado torna-se ainda mais interessante a cada novo associado, pois eleva o número de descontos possíveis.

Para auxiliar na implementação prática desta idéia, introduzimos a seguir um conjunto de orientações, incluindo o planejamento das atividades que contém os passos mais importantes para a implementação do sistema de associado-para-associado:

1. elaboração de uma carta de informação
2. mala direta para os associados
3. coleta das respostas e comparação dos descontos sugeridos
4. emissão de um cartão de associado para identificar as empresas participantes do sistema de associado-para-associado, conferindo-lhes o direito ao benefício do desconto
5. elaboração de uma publicação com informações sobre os descontos disponíveis (em forma de fichas soltas para facilitar a atualização periódica)
6. mala direta para todos os associados: cartão de associado participante, fichas de informação, carta de acompanhamento)
7. avaliação periódica: como está funcionando o sistema de associado-para-associado?



8. publicidade:
 - artigos e anúncios na imprensa
 - anúncios no rádio
 - mala direta
 - anúncios em outros eventos (por ex. encontros de portas abertas, eventos sociais)
9. atualização trimestral (sujeita à evolução do número de associados)

3.2 Captação de Associados por Associados

Existe um intercâmbio ativo de informação entre empresas, não apenas referente à situação dos negócios e aos problemas do setor ou ao mercado em questão, como também referente à associação em diferentes organizações e sua importância no dia a dia.

Este é um importante ponto de partida para aumentar o número de filiados da câmara ou associação comercial: por que as empresas associadas não iriam nos ajudar a recrutar novos membros? Afinal, elas mantêm amplo contato no seu setor.

Naturalmente, as empresas deverão receber um incentivo bem definido para desenvolver atividades para nós nesse sentido. São possíveis os seguintes incentivos financeiros:

- O associado obtém uma isenção de 20 a 30% da contribuição anual, se e quando ele recrutar outro membro.
- Se as contribuições forem escalonadas conforme o tamanho da empresa (o que foi amplamente recomendado aqui), o incentivo financeiro para o associado recrutador deverá depender do valor da contribuição do membro recrutado. Geralmente, o desconto das contribuições para o membro recrutador deveria ser concedido apenas após uma permanência de seis meses do novo associado na nossa organização.

Para facilitar a implementação prática, apresentamos na página seguinte o exemplo de uma correspondência, cujo objetivo é informar aos nossos associados a nova idéia:



Nome da nossa Organização

Nome do Signatário

Rua

Cidade

Fone/Fax

Nome da Empresa Associada

Nome do Diretor

Rua

Cidade

Local, Data

**Economize dinheiro -
Recrute um associado!**

Caro Associado/a,

Com frequência temos notado a excelência de seus contatos no setor. Muitas outras empresas com as quais o Sr./a Sra. mantém um diálogo constante o/a respeitam como interlocutor/a confiável e competente.

Como um de nossos/as associados/as mais ativos/as, talvez tenha surgido a oportunidade em seus contatos com outras empresas, de mencionar o trabalho de nossa organização. A partir de hoje, esses contatos poderão beneficiá-lo/la diretamente:

No caso de recrutar um novo associado para nossa organização, lhe concederemos 30% do valor da contribuição anual desse novo membro!

Temos certeza de que esta oferta será de seu interesse e que estreitará ainda mais a nossa cooperação.

Teremos o maior prazer em prestar quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

NOME DA ORGANIZAÇÃO

<Assinatura>

Nome do Signatário



3.3 Encontro de Portas Abertas

Outra ferramenta eficaz para atrair novos associados é organizar um encontro de “portas abertas”. A idéia é oferecer a todas as partes interessadas uma impressão em primeira mão de nosso trabalho cotidiano. Para isso, as convidamos a visitar os nossos escritórios.

A seguinte programação (com uma duração aproximada de três horas) poderia servir como base para o encontro de portas abertas:

No.	Pessoas	Conteúdo	Horário
1	Presidente	Boas-vindas - "Como tudo começou", ou seja motivos para a instituição da câmara ou associação empresarial e seus objetivos principais	15 min.
2	3-4 equipe	Apresentação do nosso trabalho no dia a dia da maneira mais concreta possível e enfatizando a prática. Durante este segmento, já deveria ficar claro para os participantes, ou seja os futuros associados, como poderão beneficiar-se da nossa organização	1 hora
3	1 associado	breve pronunciamento de um empresário, explicando os motivos e benefícios de ser associado	15 min.
4	visitantes	perguntas/respostas	30 min.
5	1 pessoa	distribuição de um formulário de avaliação (ver abaixo)	15 min.
6	todos	visita às instalações	1 hora



Para facilitar a implementação prática, o exemplo seguinte esclarece todos os passos/atividades necessárias. Vamos supor que o nosso primeiro encontro de portas abertas se realize no dia 15 de outubro. Os seguintes passos serão necessários:

No.	Atividade	Data	Pessoa Responsável
1	elaboração da lista de convidados	25-27 Set.	Assistente
2	encaminhar os convites para a gráfica	28 Set.	Assistente
3	os convites impressos estão prontos	1 Out.	
4	reunião da equipe: agenda do encontro de portas abertas no dia 15 (quem faz o que?) ▪ material de informação ▪ formulários de avaliação ▪ preparação de toda a equipe	1 Out. é necessário o dia inteiro!	Todos
5	dia do encontro de portas abertas	15 Out.	todos
6	avaliação: visitas às empresas	a partir de 16 Out.	membros da equipe



O formulário de avaliação mencionado acima é extremamente importante, se considerarmos a possibilidade de atrair novos associados,

Sugerimos, portanto, o seguinte modelo:

<Nome da nossa Organização>

Encontro de Portas Abertas em 15 de outubro de 1997

1. Quais são suas impressões sobre <nome de nossa organização>

.....
.....
.....

2. Qual é sua opinião sobre nosso encontro de portas abertas com relação a:
- conteúdo

.....
.....

- aplicabilidade prática no seu trabalho

.....
.....

- aspectos organizacionais

.....
.....

3. Gostaria de obter informações adicionais?

☐ SIM

☐ NÃO

Solicitamos nos informar, quando o/a poderemos contactar para continuarmos nossas conversações:

_____ dia _____ mês _____ ano

AGRADECEMOS PELA SUA VISITA!

Agora podemos começar a avaliar o sucesso do encontro de portas abertas: todos os visitantes que tiverem respondido a última pergunta afirmativamente (geralmente 50 - 80%) deverão ser visitados pessoalmente na sede da empresa - estes são os novos associados potenciais. Em caso de sucesso, este evento poderá ser realizado até quatro vezes por ano.



3.4 Eventos Específicos para o Setor

Com exceção de associações organizadas por setores, as câmaras e outras associações empresariais geralmente se incumbem de uma ampla gama de setores econômicos. Os problemas específicos, os temas, tendências e desenvolvimentos em um setor podem variar muito entre si.

Muitas associações empresariais não possuem condições para se concentrar suficientemente em setores individuais. Isso pode acarretar o perigo de que a organização apenas “arranhe a superfície” em cada setor. Isso vale especialmente para instituições pequenas com menos de 10 funcionários.

Além disso, é grande a probabilidade de existir ao menos um setor

- com uma participação considerável no produto interno bruto do país
- mas que, ao mesmo tempo, esteja inadequadamente representado entre os filiados da respectiva organização.

Portanto, ainda existe um grande potencial para novos membros neste setor!

Recomendação:

É possível atingir empresas que ainda não estejam filiadas a nossa organização, através de eventos especiais, organizados com base nas necessidades específicas do respectivo setor econômico.

Esses eventos podem ser:

- seminários de meio dia de duração
- painéis de discussão
- palestras

O sucesso desta estratégia para atrair associados depende principalmente dos fatores “chamariz” e “atração”, envolvendo a

- definição de um tema (“chamariz”), para o evento, que seja de grande atualidade e importância para o setor em questão
- identificação de um palestrante (“atração”) considerado como especialmente competente e/ou como formador de opinião dentro do setor

A implementação prática poderá seguir as orientações do esquema abaixo:

1. Coleta de informações sobre a estrutura econômica do país por setores. Fontes de informação poderão ser institutos de estatística, etc.
2. É necessário analisar a estrutura setorial de nosso corpo de associados. Daí resulta a importância da nossa ficha de cadastro para associados, apresentada abaixo (seção 4.1). Se ela for usada criteriosamente, não haverá maior necessidade de uma pesquisa adicional. O ganho de tempo obtido, afinal, nada mais significa do que dinheiro economizado!



3. Coleta de mais informações sobre o setor escolhido. Muitas instituições publicam estudos setoriais que geralmente estão disponíveis gratuitamente, por ex. universidades, institutos de pesquisa ou fundações. São de interesse específico os seguintes assuntos:
 - número de empresas formalmente registradas
 - dados referentes às empresas (tamanho, atividades, etc.)
 - problemas e entraves ao desenvolvimento dentro do setor
4. Segue-se o passo decisivo: estabelecer contato com as empresas. Através de conversações por telefone e (caso haja pessoal disponível) visitas pessoais ou tours às empresas, identifica-se um formador de opinião e/ou um empresário de renome no setor.
5. Planeja-se a programação básica do evento conjuntamente com essa pessoa; o posterior planejamento, mais detalhado, estará a cargo da nossa organização.
6. Uma vez finalizada a concepção, é preciso elaborar a lista dos participantes alvos e convidar essas pessoas.

Calculo de Custos

É uma verdade incontestável que qualquer nova idéia ou novo serviço/atividade deveria ser perseguida apenas caso houvesse uma possibilidade realista quanto à sua viabilidade financeira. Por esse motivo, apresenta-se um modelo de cálculo na página seguinte que pode ser utilizado para qualquer tipo de evento/atividade realizada pela câmara ou associação empresarial:



No.	Tipo de Custos	Especificação	Unidades	Preço/Unidade	Total
1	custos de mão-de-obra (aprox.)	membro equipe 1 membro equipe 2 membro equipe 3 membro equipe 4	hs hs hs hs		
2	custos de material	fotocópias convites folheto informativo papel canetas/lápis outros			
3	custos de transporte	táxi carro	km km		
4	comunicação	telefone fax e-mail Internet			
5	correios	cartas cartas registradas			
6	aluguel de sala		hs		
7	extras e alimentação	horas trabalhadas refeições bebidas			
8	equipamento	PC projektor de transparências flip chart quadro TV vídeo outros			
9	palestrantes	honorários hotel transporte			
10	subtotal				
11	despesas gerais	10%			
12	Soma Total				



Deve-se observar os seguintes princípios ao calcular os custos:

- O cálculo deve ser realizado com base nos custos cheios! Muitas organizações cometem o erro de não levar em consideração os assim chamados custos “de todo jeito” (“a secretária está aqui de todo jeito - porquê deveria levar em conta seu tempo de trabalho?”). É aqui que reside o erro: a renda gerada pelo evento deve cobrir *todos* os custos, senão chegará o momento em que a secretária não estará mais aí “de todo jeito”, pois não haverá mais recursos para pagar seu salário!
- Para definir os custos de mão-de-obra, pode-se utilizar a seguinte fórmula, bastante simples: salário anual bruto $\div$ (200 dias de trabalho x 8 horas) = custo de mão-de-obra/hora.
- O cálculo com base nos custos cheios também implica considerar as despesas gerais que não podem ser alocadas diretamente (eletricidade, etc.). Um custo adicional de 10% é o mínimo.
- O cálculo dos custos para equipamento técnico (item 8 acima) deverá basear-se, ou nos custos de aluguel ou, no caso de equipamento próprio, na depreciação. Este é outro ponto freqüentemente esquecido!.

Exemplo de depreciação: 1 Computador Pessoal no valor de US\$ 2.000,00 é utilizado por um total de 20 horas na preparação de um evento. O tempo total de uso durante 1 ano é de 800 horas (4 hs x 200 dias de trabalho). Partindo de um período de depreciação de 4 anos, o computador terá seu valor reduzido em US\$ 500,00 por ano. Para o evento utilizamos o computador durante 20,800 horas = 2,5% do tempo de utilização por ano, de maneira que deveremos considerar 2,5% de US\$ 500,00 = US\$ 12,50 como depreciação do PC.

- Um ganho financeiro líquido pode e deve ser previsto e calculado!

3.5 Eventos Sociais

Em quase todos os países, os empresários interessados em oportunidades de fazerem novos contatos ou de reativarem contatos antigos preferem para isso um ambiente informal.

Recomendação:

Além da oferta de uma determinada gama de serviços, câmaras e associações empresariais também deveriam organizar eventos sociais. O objetivo é criar um fórum para o intercâmbio de idéias e opiniões. Uma forma possível de evento poderia ser um almoço de negócios.

O modelo de cálculo apresentado na página seguinte pode ser utilizado para definir a taxa de adesão. Como os participantes de um evento social provavelmente estarão entrando em contato com a nossa organização pela primeira vez, a taxa deveria ser bastante modesta. Neste caso, o ganho financeiro não é o objetivo principal; assim, uma recuperação dos custos de 80 ou 70% é aceitável.



Naturalmente, a vantagem para as empresas participantes reside em que além do mero intercâmbio de opiniões, elas podem (e devem) realizar contatos de negócios. Para nossa organização, a vantagem principal é a de torná-la mais conhecida, considerando ainda mais que algumas das empresas presentes poderão vir a associar-se a ela.

Dois fatores serão decisivos para a condução do evento e o número de associados que poderemos vir a obter como resultado: a lista de convidados e o palestrante.

1. Lista de Convidados

Primeiramente, a lista dos convidados deverá ser definida criteriosamente. Aparte de alguns dos associados atuais, é importante que sejam convidadas as seguintes pessoas:

- Não-associados $\Rightarrow$ empresas que ainda não fazem parte do nosso quadro de filiados naturalmente são o grupo alvo mais importante a ser convidado para o evento social. Eles deverão ficar convencidos do valor potencial que tem a câmara ou associação empresarial para eles.
- Políticos responsáveis pela tomada de decisões $\Rightarrow$ a médio e longo prazo, representar os interesses dos empresários perante as entidades políticas será possível apenas se os políticos em questão tomarem conhecimento da existência da nossa organização. Eventos para os quais se convida políticos com capacidade de decisão podem ter, também, um caráter meramente instrumental, ou seja, o decisivo é que sua atenção seja dirigida para a câmara ou associação empresarial. Em todo caso, muitos políticos terão interesse em desenvolver contatos com o setor empresarial, por ex. membros da comissão econômica do parlamento ou da assembléia legislativa, diretores de departamento de diversos ministérios, políticos locais envolvidos com assuntos econômicos, prefeitos, etc.

Recomendação:

Com essas considerações em mente, dever-se-ia elaborar uma lista VIP que incluísse todas as pessoas importantes para o trabalho da câmara ou associação empresarial. Para seu melhor manuseio, é absolutamente essencial que essa lista seja arquivada e gerenciada eletronicamente.

- grandes empresas $\Rightarrow$ como pequenas e, no mínimo, médias empresas podem constituir um grupo alvo interessante para representantes de grandes empresas, por ex. como fornecedores, estes últimos poderão ser convidados conforme for conveniente.
- imprensa $\Rightarrow$ nossas atividades deverão ser acompanhadas, geralmente, por um amplo trabalho de imprensa e de relações públicas, e isso também abrange eventos sociais. Até pequenas associações empresariais com uma equipe com menos de cinco funcionários possuem condições de estabelecer um contato mínimo com a imprensa, convidando-a para este e outros eventos.



Recomendação:

Cada câmara ou associação empresarial com uma equipe de mais de 10 funcionários deveria destacar um membro da equipe para dedicação *exclusiva* a contatos com a imprensa e ao trabalho de relações públicas. Em uma organização menor, com talvez 5 funcionários, um deles deveria dedicar 50% de seu tempo a estas tarefas. Neste contexto, afirmações como “não há tempo para esse tipo de coisas, as nossas outras atividades consomem todo o nosso tempo” são muito comuns. Elas deveriam causar preocupação, pois mostram que a importância de um trabalho intenso de relações públicas está sendo subestimado, e isso pode levar ao fiasco da câmara ou associação empresarial!

2. Palestrante

O segundo fator de sucesso é o peso do palestrante que possa ser identificado para fazer uma apresentação em nosso evento. Possíveis candidatos são:

- ministros ou outros funcionários de alto escalão
- embaixadores (geralmente de missões diplomáticas de países vizinhos)
- representantes de instituições nacionais importantes, por ex. o Presidente do Banco Central
- empresários de renome nacional

3.6 Relações Públicas: Cooperação com Associados

Uma idéia simples, mas em determinadas circunstâncias altamente eficaz, consiste na cooperação, na área de relações públicas, com algumas de nossas empresas filiadas. Isso pode ser realizado da seguinte maneira:

Nós instalamos um expositor na recepção de uma empresa associada, chamando à atenção para os nossos serviços. Parceiros especialmente importantes nessa cooperação são naturalmente empresas com um grande fluxo de visitantes. Em contrapartida, oferecemos à empresa uma isenção no pagamento de suas contribuições (por ex. dois meses sem ônus), ou utilização gratuita de nossos serviços (por ex. dois seminários de um dia sem ônus).



Para efeitos práticos, vale a pena colocar junto ao expositor alguns questionários como o apresentado a seguir, possivelmente acompanhado de material adicional de informação:

Você é Empresário/a?

Então Aproveite esta Oportunidade!

A sua empresa atualmente enfrenta dificuldades:

- ☐ para obter um crédito bancário?
- ☐ com a qualificação de seus funcionários?
- ☐ com a comercialização de seus produtos?
- ☐ com fornecedores?
- ☐ com ???

Apenas marque os quadrinhos correspondentes e retorne este questionário para <Nome da Organização>, ou ligue para nós.

Nós o/a ajudaremos a seguir adiante!

Teremos, também, o maior prazer em agendar uma visita pessoal para poder conversarmos detalhadamente sobre os assuntos de seu interesse.

Nome de nossa Organização

Rua, Bairro

Cidade

Fone/Fax

Seu número de telefone:

Seu nome:



Novamente para facilitar a implementação prática das recomendações, apresentamos a seguir o exemplo de uma correspondência que poderá ser enviada para aquelas empresas, nas quais pareceria conveniente montar um expositor:

Nome da nossa Organização

Nome do Signatário

Rua

Cidade

Fone/Fax

Nome da Empresa Associada

Nome do Diretor

Rua

Cidade

Local, Data

Prezado Sr./Sra.....,

Com satisfação constatamos que sua empresa faz parte de nossos associados ativos desde <mês, ano>. Para estreitar ainda mais a nossa cooperação, gostaríamos de fazer a seguinte sugestão:

- Nós instalaremos um expositor em local apropriado em sua recepção, chamando a atenção para os nossos serviços com um simples questionário de distribuição ao público.
- Como sinal de nosso agradecimento, a sua empresa obterá uma isenção de dois meses do pagamento de sua contribuição, ou poderá usar determinados serviços oferecidos pela nossa organização gratuitamente - totalmente de acordo com a sua preferência!

Acreditamos em uma reação positiva à nossa sugestão, já que apenas oferece vantagens para ambos os lados.

Entraremos brevemente em contato para podermos discutir os detalhes.

Atenciosamente,

NOOME DE NOSSA ORGANIZAÇÃO

<Assinatura>



Nome do Signatário



3.7 Cooperação com outras Câmaras ou Associações Empresariais

Em muitos países e regiões, novas câmaras e associações empresariais estão “pipocando por toda parte”. Geralmente são concorrentes, oferecendo serviços similares e, portanto, dificultando uma a vida da outra.

Recomendação:

Dever-se-ia procurar formas de cooperação com determinadas câmaras ou associações empresariais especialmente selecionadas. Isto não significa, inicialmente, uma cooperação de longo prazo, contratualmente estabelecida no sentido de uma aliança estratégica, no âmbito da qual uma parte considerável das atividades seria conduzida de forma conjunta. A organização conjunta de um seminário, para nós, já pode ser uma forma bastante significativa de cooperação.

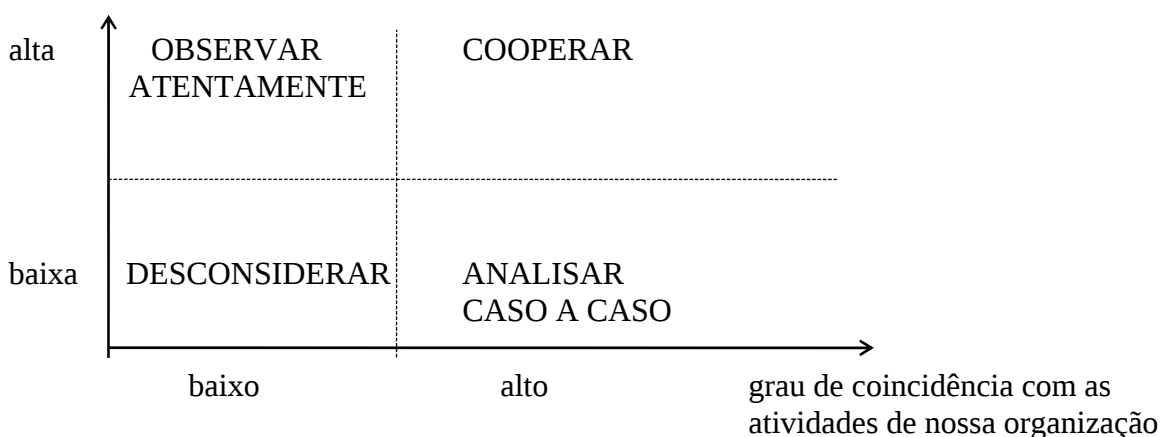
Identificação de Parceiros para a Cooperação

A primeira pergunta é: com qual das muitas câmaras e associações empresariais deveríamos procurar estabelecer uma cooperação? Em resposta a isso, foi desenvolvido o seguinte gráfico que ilustra de maneira simples o ambiente institucional de nossa organização. A seta vertical indica a importância nacional da respectiva instituição, enquanto a seta horizontal reflete o grau em que suas atividades coincidem com as de nossa organização.

O objetivo, portanto, não é nos posicionarmos neste gráfico, senão todas as outras organizações/instituições relevantes. E este exercício, em vez de representar uma análise quantitativa exata, é antes de tudo uma análise qualitativa de nosso ambiente institucional.

Gráfico: O Nosso Ambiente Institucional

Importância a
nível nacional



Obs.: As duas setas no diagrama indicam que, com o passar do tempo, as organizações podem mudar de maneira a garantir sua colocação em outro quadrante.



Assim, existem quatro quadrantes a partir de cada um dos quais é possível extrair uma recomendação estratégica:

Quadrante	Descrição	Recomendação Estratégica
inferior direito	Nesta posição situam-se organizações que não possuem grande importância a nível nacional, mas cujas atividades coincidem em alto grau com as nossas	analisar caso a caso
inferior esquerdo	Organizações com reduzida importância a nível nacional e atividades muito diferentes das nossas se posicionam aqui	desconsiderar
superior esquerdo	Aqui colocamos aquelas organizações que já são bastante importantes no país, mas cujas atividades principais se desenvolvem em áreas nas quais não temos presença	observar atentamente
superior direito	Importância elevada a nível nacional e alto grau de coincidência com nossas atividades - este parece ser o quadrante interessante!	cooperar

Assim, os nossos potenciais parceiros para a cooperação são aquelas organizações que possuem uma importância relativamente elevada a nível nacional e que também desenvolvem atividades em sua maioria coincidentes com as nossas. Como próximo passo, deverá ser contactada a direção dessas instituições. Ao fazer isso, é importante apresentar, já nesta fase, propostas de possíveis formas de cooperação e salientar as vantagens decorrentes *para ambas as partes* (ver abaixo: possíveis campos de cooperação, vantagens da cooperação).

Porquê a Cooperação é Necessária

Deveria ter ficado claro que o ambiente institucional de nossa organização guarda uma relação bastante estreita com o tema “atrair e prestar serviços aos associados”. Infelizmente, isso é esquecido com frequência.

O ambiente institucional da câmara ou associação empresarial exerce uma influência significativa sobre o possível tamanho da organização e/ou o seu potencial para atrair novos associados.

Em regra, mais de 80% das PME's que optam por se organizarem institucionalmente, tornam-se membros apenas de *uma única* câmara ou associação empresarial. Isso se deve à escassez do tempo disponível e a considerações de ordem financeira.



Quanto maior o número de organizações situadas no quadrante “superior direito” do gráfico acima (elevada importância nacional/elevado número de atividades coincidentes), tanto mais reduzido será o nosso número de associados e tanto mais difícil será para nós atrairmos novos membros. Em outras palavras: quanto mais organizações houver no quadrante “superior direito”, tanto mais importante será cooperar com elas!

Possíveis Áreas de Cooperação

Após identificação do grupo de instituições com as quais deseja-se uma cooperação, deverão ser definidos as áreas potenciais de cooperação. Repetindo: aqui não se trata principalmente de constituir alianças estratégicas (no entanto, se isso acontecer com um antigo concorrente, tanto melhor!), senão de cooperar em casos e projetos específicos. O objetivo, portanto, é conduzir uma “política de pequenos passos”.

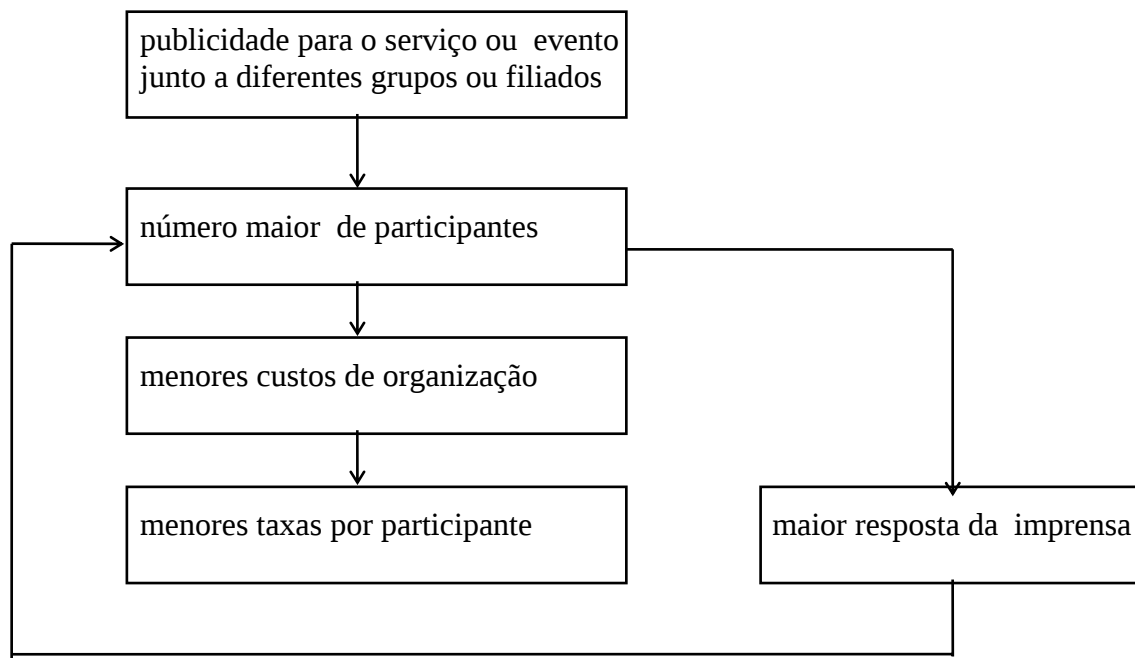
1. organização conjunta de viagens para empresários, por ex. para feiras comerciais ou exposições
2. organização conjunta de seminários de treinamento profissional
3. convites mútuos para eventos (por ex. almoços de negócios, eventos específicos para o setor).

Vantagens de Atividades Conjuntas

1. A primeira vantagem importante da cooperação institucional é que geralmente possibilita atingir um número maior de participantes, já que na divulgação da atividade ambas organizações podem abordar diferentes grupos de associados.
2. Este procedimento implica diretamente na possibilidade de redução dos custos de organização por participante.
3. Por sua vez, isso permitirá realizar o evento/prestar o serviço a uma taxa inferior por participante, o que aumenta a disposição das empresas em participar.
4. Finalmente, a presença de duas organizações e de um número maior de participantes levará a uma maior cobertura pela mídia.



A cooperação entre duas organizações, portanto, cria um ciclo, que receberá a denominação de “o ciclo positivo de cooperação entre diferentes organizações”.



Gerenciamento da Cooperação

Recomendação:

A gerência deveria rever o diagrama sobre o ambiente institucional de nossa organização *a cada seis meses*, pois a paisagem institucional muda com o passar do tempo! Os resultados dessa revisão - ou seja, no mínimo um novo diagrama - deverão ser registrados por escrito e arquivados junto aos diagramas anteriores.

A médio e longo prazo, o número de câmaras e associações empresariais tenderá a aumentar, especialmente como resultado da crescente redução de recursos. O nosso planejamento deverá estar atento a esse processo de concentração institucional.

Por isso é preciso iniciar a busca ativa de parceiros e áreas de cooperação desde *já*, para podermos sobreviver como organização!



3.8 Agentes de Captação

Um instrumento tradicional para atrair novos associados é a utilização de agentes de captação, que normalmente trabalham na base da comissão e se concentram exclusivamente na captação de novos membros. Naturalmente, o sucesso desta estratégia depende decisivamente do treinamento dessas pessoas e do seu talento como “vendedores”, pois o seu papel é vender um bem: o produto “filiação” à uma câmaras ou associação empresarial.

A avaliação deste instrumento dever-se-ia basear, mais uma vez, em uma sólida análise de custo/benefício, um exemplo da qual é apresentada a seguir. Utilizando exatamente a mesma fórmula de cálculo, este exemplo poderá ser aplicado a todas as câmaras ou associações empresariais. Primeiro, é necessário calcular os custos de um membro externo da equipe:

No.	Tipo de Custo	Unidades	Total em US\$
1	remuneração		
	▪ fixa (bruta) 250 US\$	12	3.000
	▪ comissão (20% das contribuições anuais dos associados, pagável no fim do ano)	1	1.152
2	curios de treinamento (de 3 dias cada)	2	200
3	escritório		
	▪ escrivania	1	50
	▪ materiais	12	240
	▪ fone/fax	12	600
4	custos de transporte	12	1.200
5	Total		6.442

Estes custos deverão ser relacionados agora com a potencial receita a ser alcançada, em termos realistas, com a ajuda de um agente de captação. Para isso, partimos das seguintes premissas:

- quatro visitas a empresas por dia
- quatro dias dedicados à captação/um dia ao agendamento de visitas, planejamento de roteiros, etc.
- partindo de 16 visitas por semana e uma taxa de sucesso de 12% (uma em oito empresas poderá ser recrutada como associada - um valor realista de acordo com a experiência) = 2 aquisições por semana
- 45 semanas de aquisição (sete semanas para férias, treinamento, etc.) = 90 novos membros
- novos associados permanecem em nossa organização por um ano e meio, em média



O valor da contribuição dos 90 associados recrutados varia conforme seu porte. No exemplo abaixo, uma distribuição realista de novos membros por escala de tamanho seria a seguinte:

Funcionários	No.de novos membros	Contribuição anual por empresa em US\$	Contribuições acumuladas em US\$	Comissão em US\$ (20%)	Receita em US\$
1-4	50	48	2.400	480	3.600
5-9	24	72	1.728	346	2.592
10-20	12	96	1.152	230	1.728
>20	4	120	480	96	720
Total	90			1.152	8.640

Tomando como base um cálculo conservador subtrai-se 15% da receita esperada, pois nem todos os associados pagam suas contribuições em dia, e existe a proposta de oferecer uma isenção do pagamento das contribuições em uma série de casos. Assim, a receita total projetada é de US\$ 7.344,00. Isso mostra que, embora as contribuições levantadas pela câmara ou associação empresarial neste exemplo sejam relativamente reduzidas, a utilização de um agente de captação vale a pena!

A utilização de agentes de captação quase sempre vale a pena - mesmo no caso de cálculos conservadores, como acima.

4. Gerenciamento do Quadro de Associados

4.1 Cadastramento dos Associados

Em, no mínimo, 90% de todas as câmaras ou associações empresariais, o cadastramento dos associados é inadequado!

Mas um cadastro de associados consistente e detalhado é decisivo para a qualidade de nosso futuro trabalho. Em diferentes oportunidades será necessário recorrer a dados dos filiados, de maneira que todos eles podem e devem ser colhidos à hora da empresa se filiar.

O seguinte questionário poderá ser utilizado para o cadastramento dos associados.

Recomendação:

As perguntas deveriam ser distribuídas em duas páginas (não mais do que isso) e copiadas na frente e no verso de uma única folha de papel. Além de facilitar o preenchimento do questionário, isso também contribui para reduzir os custos do envio.



Questionário para o Cadastramento dos Associados

Favor retornar para:

<Nome de nossa Organização>

<Rua>

<Cidade>

<Fone/Fax>

I. Dados Cadastrais da Empresa

1. Razão Social:.....
2. Endereço:.....
3. Fone/Fax:.....
4. Natureza Jurídica:.....
5. Data da constituição:.....
6. Data de hoje:.....

II. Pessoas de Contato

	Nome	Cargo	Fone	Idiomas
1.				
2.				
3.				

III. Ramo de Atividades

- ☐ Produção, principalmente de: 1.
2.
3.
- ☐ Comércio, principalmente de: 1.
2.
3.
- ☐ Serviços, principalmente: 1.
2.
3.

IV. Porte da Empresa

- ☐ 1-2 funcionários
- ☐ 3-4 funcionários
- ☐ 5-9 funcionários
- ☐ 10-19 funcionários
- ☐ >20 funcionários

V. Comércio Exterior



1.
2.
3.

1.
2.
3.

Favor avaliar a importância das atividades de nossa organização abaixo relacionadas, marcando o quadrinho correto (quanto mais alto o número, maior a importância da atividade para sua empresa, por ex. 10 = muito importante).

[illegible][illegible][illegible]

.....

.....

.....



O cadastramento das empresas associadas com base neste formulário não é um “fardo administrativo”, mas uma condição decisiva para a qualidade de nosso futuro trabalho!

Recomendação:

Uma breve carta de acompanhamento deverá ressaltar a importância da informação para nós:

Nome de nossa Organização

Nome do Signatário

Rua

Cidade

Fone/Fax

Nome da Empresa Associada

Nome do Diretor

Rua

Cidade

Local, Data

Prezado/a Sr./Sra.,

Ontem sua empresa tomou uma decisão muito acertada, tornou-se membro de <Nome de nossa organização>!

Para ajudá-lo/la a aproveitar ao máximo sua condição de associado/a, solicitamos que dedique 15 minutos de seu tempo ao preenchimento do formulário anexo, retornando-o para nós por correio ou via fax, conforme sua conveniência.

- Os dados sobre sua empresa (I-IV) servem como referência para os eventos e serviços de seu interesse. Dessa forma sua empresa sempre receberá os convites e informações relevantes!
- De posse das informações sobre suas expectativas referente a nossa organização, poderemos adequar o nosso trabalho ainda mais a seus anseios e necessidades.

Agradecemos a sua cooperação e teremos o maior prazer em colocar-nos à sua disposição para maiores esclarecimentos, informações, etc. Antevendo uma cooperação mutuamente proveitosa, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

NOOME DE NOSSA ORGANIZAÇÃO

<Firma>

Nome do Signatário

4.2 Classificação dos Associados



Os critérios geralmente aplicados para a classificação dos associados em um arquivo informatizado são os seguintes:

- classificação por tamanho da empresa (número de funcionários)
- classificação por faturamento
- classificação por ramo de negócios
- classificação por região

É claro e evidente que em decorrência do questionário acima já dispomos de toda esta informação - não é necessário nenhum trabalho adicional! Tudo que precisa ser feito agora para implementar o cadastro dos associados, é comprar o equipamento adequado. Um pequeno computador pessoal deveria ser totalmente suficiente para gerenciar a administração de várias centenas de associados. Além disso, existe uma ampla gama de programas de software que podem ser utilizados para o cadastramento e o gerenciamento dos associados.

Recomendação:

Muitas câmaras e associações empresariais, até as muito pequenas, introduzem diferentes tipos de filiação (filiação plena, filiação parcial, filiação honorária, etc.). É altamente recomendável evitar esse procedimento, já que significa um aumento desnecessário do esforço administrativo! Deverão existir apenas associados e não-associados!

4.3 Contribuições dos Associados

O assunto das contribuições dos associados é, provavelmente, uma das questões mais difíceis para as câmaras e associações empresariais que ainda se encontram em fase inicial de funcionamento. Por um lado, muitos associados demonstrarão insatisfação com o valor, mesmo que seja pequeno; por outro lado, a receita gerada através das contribuições dos associados deveria constituir uma fonte importante de financiamento para a instituição.

A identificação de um valor adequado das contribuições dos associados necessita, primeiramente, assegurar-se de que o valor mensal não signifique um ônus substancial para as empresas associadas e a rotina de seus negócios. O valor fixado para as contribuições dos associados *pode*, no entanto chegar a ser baixo demais!



Recomendação:

As contribuições dos associados deveriam ser escalonadas de acordo com o porte das empresas membro; o número de funcionários é um bom critério para isso.

Para o setor das PMEs, onde apenas poucas empresas associadas possuem mais de 20 funcionários, poderá ser utilizada a tabela que segue. Neste exercício, é indiferente o valor real cobrado - a tabela serve apenas para indicar o grau de **diferenciação** das contribuições!

Número de Funcionários	Faturamento	Contribuição Mensal - Exemplo 1 -		Contribuição Mensal - Exemplo 2 -	
		%	US\$	%	US\$
1-2		80	8,00	60	12,00
3-4		90	9,00	80	16,00
5-9		100	10,00	100	20,00
10-20		110	11,00	120	24,00
>20		120	12,00	140	28,00

Agora vamos abordar a **magnitude** das contribuições dos associados. No caso ideal, câmaras e associações empresariais iniciantes deveriam desenvolver a seguinte estrutura de financiamento a longo prazo (aprox. 10 anos)

Fonte de Renda	Valor em %
contribuições dos associados	40
remuneração por serviços prestados	60

Essa proporção não é resultado de uma equação matemática, nem é exatamente quantificável, mas é uma situação realista com base na experiência. Claro que o aspecto importante aqui não são os números exatos 40/60, mas a proporção. A experiência mostra, por exemplo, que uma razão de 80/20 entre contribuições dos associados e remuneração por serviços prestados não é saudável.



Sobre esta base e dependendo do número de associados, poder-se-á determinar o valor das contribuições a serem cobradas. Em geral, no entanto, as coisas são bastante diferentes na realidade. A seguinte estrutura de financiamento não é incomum:

Fonte de Renda	Valor em %
contribuições dos associados	10 - 20
remuneração por serviços prestados	10 - 20
apoio internacional	70

Face a uma estrutura de financiamento como esta, o tema “atrair novos associados” e “gerenciamento dos associados” ganha ainda mais importância. Após o término ou a redução dos programas de cooperação internacional, a câmara ou associação empresarial apenas poderá sobreviver se dedicar a atrair novos associados quando ainda houver tempo!

Um enfoque alternativo para o desenvolvimento de uma estrutura para a contribuição dos associados deveria simplesmente basear-se na experiência. Existe uma regra básica que mostrou-se aplicável em muitos países: o valor da contribuição anual de uma associação de porte médio deveria corresponder a um quarto ou a um terço de um salário médio mensal no respectivo país.



Taxa de Cadastramento

Recomendação:

A taxa única de cadastramento deveria cobrir apenas os custos administrativos diretamente decorrentes do cadastramento do novo associado. Portanto, dever-se-ia utilizar uma taxa de cadastramento padrão para todos os novos membros. Utilizando o mesmo modelo de cálculo, o exemplo seguinte poderá ser aplicado para todas as organizações:

No.	Tipo de Custo	Especificação	Unidades	Preço/ Unidade	Total
1	tempo da equipe	Diretor administração/ secretaria	1 hora	4.00 US\$	4.00 US\$
			1 hora	2.00 US\$	2.00 US\$
2	comunicação	fone/fax	2 horas	3.00 US\$	6.00 US\$
3	materiais	folder informativo	1	3,00 US\$	3,00 US\$
		correios	---	---	---
		outros	---	---	---
4	custos operacionais				15,00 US\$
5	despesas gerais	10% dos custos operacionais			1,50 US\$
6	Total				16,50 US\$

O valor de 10% dos custos operacionais deverá ser incluído, em virtude de que alguns fatores de custo não podem ser alocados diretamente à determinadas atividades, no entanto existem, como por ex. a energia (ver também 3.4).

4.4 Uma Tarefa Difícil: Contribuições Devidas

A maioria das câmaras ou associações empresariais enfrentam um volume considerável de contribuições em atraso. Em muitos casos, os associados deixaram de pagar suas contribuições por dois anos ou mais.

Em geral, uma parte considerável do esforço administrativo é dirigido para a recuperação de contribuições devidas. A taxa de sucesso dessas tentativas é geralmente reduzida.

Recomendação:

O alcance dos esforços para a recuperação de contribuições devidas (ou, em outras palavras, a administração da cobrança) deveria seguir parâmetros especificamente relacionados com o critério custo/benefício.



O benefício é facilmente quantificável: em sua maioria, estas são as contribuições não pagas pelos associados. Os custos de administração da cobrança deveriam ser calculados com base no seguinte modelo (que sempre significa incluir o custo cheio). O modelo se baseia em uma instituição na Costa Rica que cobra contribuições mensais dos associados no valor de US\$ 2,00 e se encontra na seguinte situação:

Débito em Meses	Número de Associados	Valor em %
0	62	11.5
1-2	96	17.8
3-12	64	11.9
>12	316	58.8
Total	538	100



A questão decisiva aqui é: “Quais são os custos administrativos gerados para nossa organização pelo associado que não paga suas contribuições há um ano?”

Custos de Administração da Cobrança por Associado e por Mês

No.	Tipo de Custo	Unidades	Preço/Unidade em US\$	Total em US\$
1	custos de mão-de-obra para ▪ ligações telefônicas ▪ visitas à empresa ▪ cartas	0,7 hs 3,0 hs 0,5 hs	2,19 ⁽¹⁾	9,20
2	custos de telefone	40 min	0,08	3,20
3	materiais ▪ papel ▪ envelopes ▪ selos ▪ depreciação do PC e da impressora⁽²⁾	0,5 hs		0,05 0,05 0,25 0,23
4	subtotal			12,98
5	despesas gerais		10%	1,30
6	Custo Total			14,28

⁽¹⁾ Salário = 350/160 hs/mês = 2,19 US\$/h

⁽²⁾ Cálculo de depreciação do PC e da impressora:

- período de depreciação: 4 anos
- custo: 3.000 US\$
- uso: 200 dias/ano x 4 anos = 800 dias x 8 hs = 6.400 hs
- custo/h = 3.000 US\$/6.400 hs = 0,47 US\$/h

Resultado:

Para atingir algum grau de sucesso na recuperação de contribuições devidas, a administração da cobrança deverá ser realizada de maneira bastante intensiva. No exemplo acima, os custos gerados para a organização são de aprox. US\$ 14,00 por tentativa de recuperação. No entanto, o valor das contribuições dos associados é de apenas US\$ 2,00! Em outras palavras: um associado “recuperado” deverá pagar suas contribuições regularmente por 7 meses, apenas para recuperar os custos do que, de fato, foi uma atividade “bem intencionada”. Contribuições de US\$ 2,00/mês, portanto, são obviamente reduzidas demais!

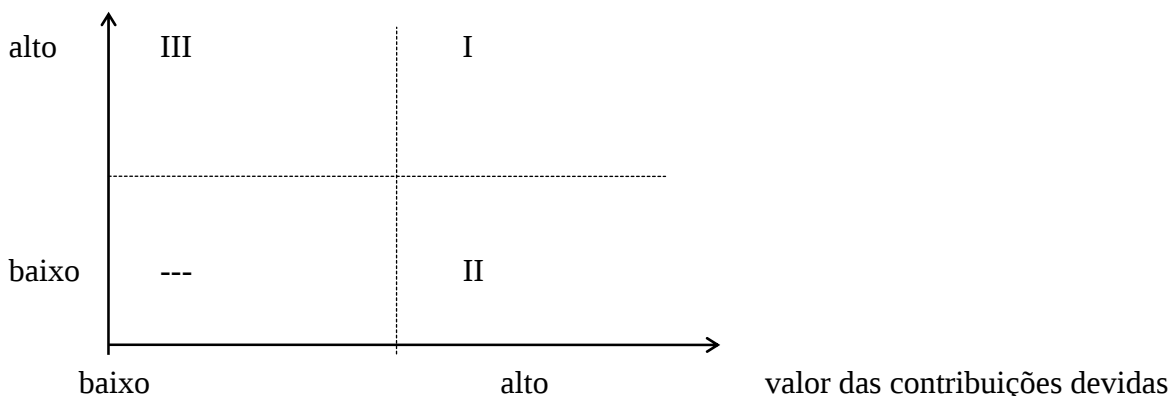


Recomendação:

As atividades da câmara ou associação empresarial no campo da “recuperação” de contribuições devidas deveria ser dirigida especificamente para alguns associados.

Mas, para quais? O seguinte diagrama oferece uma resposta a essa pergunta:

grau de atividade
como associado
(probabilidade de
refiliação)



Os números romanos na matriz refletem a sequência recomendada para a abordagem dos diferentes segmentos. Nosso trabalho deveria começar, por um lado, por aqueles associados com um valor alto de contribuição devidas, pois neste caso o esforço de cobrança parece ser mais promissor. Por outro lado, é necessário que esses associados tenham sido relativamente ativos e tenham utilizado os serviços de nossa organização. Neste caso, podemos partir de um certo grau de identificação com a nossa instituição, um fato que será decisivo para o sucesso de nossa administração da cobrança.

4.5 Forma de Pagamento

A maioria das empresas associadas pagam suas contribuições por mês.

Devemos incentivar os associados a pagarem por períodos mais extensos. A melhor maneira de atingir esse objetivo, é através de incentivos financeiros. Por exemplo:

Pagamento semestral $\Rightarrow$ 15 a 20% de desconto sobre a contribuição

Pagamento anual $\Rightarrow$ 30 a 40% de desconto sobre a contribuição



De *qualquer* maneira, os descontos sobre a contribuição devem ser maiores que a respectiva taxa de inflação, pois do contrário os associados estariam perdendo dinheiro em termos reais ao pagar por períodos mais longos. Isso seria equivalente à perda de qualquer incentivo. Além disso, o incentivo para pagamento anual deveria ser duas vezes maior que aquele por pagamento semestral.

Vantagens deste método de pagamento

1. maior segurança no planejamento
2. maior estabilidade financeira
3. redução efetiva do esforço administrativo

Em muitos países, uma parte considerável dos associados (frequentemente em torno de 30-50%) não pagam suas contribuições ou, no mínimo, não pagam em dia.

O esforço administrativo é considerável (cartas de lembrança, ligações telefônicas, etc.), de maneira que o item N° 3 acima adquire especial importância. Se a forma de pagamento da empresa associada for anual e não mensal, será necessário “recuperar” as contribuições vencidas uma vez só, em vez de 12 vezes. Especialmente no caso de câmaras ou associações empresariais pequenas, isto libera tempo e mão-de-obra para atividades construtivas em benefício dos associados. Isso é particularmente válido em função das dificuldades acima mencionadas com a administração da cobrança.

4.6 Reajuste das Contribuições em virtude da Inflação

Partindo de uma inflação anual de 12%, em um espaço de três anos a receita gerada através das contribuições dos associados cairia pela metade, em termos reais, se o valor das contribuições permanecer inalterado!

O valor das contribuições deve ser dinâmico. É possível atingir um aumento razoável estabelecendo o valor conforme a taxa de inflação anual. Só assim poder-se-á evitar a desvalorização da receita oriunda de contribuições.

Por razões táticas, o valor das contribuições deveria ser aumentado anualmente. Caso contrário, dependendo da taxa de inflação, poderá ser necessário aumentar os valores em 30-50% após um período de aproximadamente três anos. Isso poderia causar receio em muitos associados e induzi-los a desistir de sua condição de associados.



4.7 Bônus de Fidelidade

Na maioria das câmaras e associações empresariais, no mínimo três quartos dos associados são relativamente passivos. Esses membros deveriam ser incentivados a se aproximarem mais de “sua” organização.

Recomendação:

A oferta de um bônus de fidelidade é um elemento importante de qualquer estratégia de relacionamento com o cliente. Pode ser facilmente transferido para câmaras e associações empresariais. Se uma empresa permaneceu filiada durante um determinado espaço de tempo, por exemplo, dois anos, ela deveria ter direito a um bônus de fidelidade.

Este bônus poderá ser concedido em forma de uma redução das contribuições (por ex. uma isenção equivalente a três meses do valor da contribuição), ou como oferta envolvendo a utilização gratuita dos serviços durante um certo período de tempo (por ex. gratuidade de todos os serviços durante um mês, ou de um determinado serviço - por ex. seminários - sem ônus durante três meses).

Afora o aspecto financeiro das relações com o cliente, o aspecto psicológico merece especial atenção neste contexto. Recompensar a fidelidade incentiva os associados a se aproximarem mais da organização (“Eu sou membro da *minha* câmara/associação empresarial há dois anos”) além de elevar o grau de identificação. Como consequência, a procura pela utilização dos serviços aumentará, contribuindo assim para elevar a renda da organização. Essa evolução poderá ser apoiada por um intenso trabalho de relações com a imprensa. Neste contexto, há uma série de atividades que poderão ser empreendidas:

- reportagens sobre “os nossos associados mais fieis” na imprensa local
- reportagens semelhantes na rádio e na televisão, complementadas por entrevistas com esses associados
- artigos no jornal/boletim da própria organização, complementados por perfis das empresas dos associados

O modelo de correspondência apresentado a seguir é uma proposta para facilitar a implementação destas idéias na rotina do dia a dia. Ele incorpora os três aspectos (forma de pagamento, reajuste das contribuições de acordo com a inflação, bônus de fidelidade). Assim, a “má notícia” do reajuste das contribuições poderá ser compensada pelas outras duas. Possíveis problemas de aceitação poderão, ao menos, ser minorados.

A correspondência deverá ser acompanhada da fatura com as contribuições.



Nome de nossa Organização

Nome do Signatário

Rua, Cidade

Fone/Fax

Nome da Empresa Associada

Nome do Diretor

Rua

Cidade

Local, Data

Caro/a Associado/a,

Temos o prazer de informar-lhe que futuramente estaremos concedendo um bônus especial de fidelidade àquelas empresas que fazem parte do nosso quadro de associadas há dois anos. Colocamos a seu critério decidir se prefere uma isenção do pagamento das contribuições por um período de três meses, ou então a utilização de determinados serviços de forma gratuita. Estamos programando, também, a publicação de reportagens na imprensa que gostaríamos de discutir em maior detalhe.

Além disso, estamos atualmente empenhados no processo de aumentar a eficiência de nossa administração. Isto envolve dois pontos principais:

- Se sua empresa escolher a forma de pagamento anual da contribuição dos associados, obterá um desconto de%. Se o pagamento for semestral, o desconto oferecido será de%.
- Como é de seu conhecimento, de tempo em tempo somos forçados a um reajuste das contribuições dos associados, em virtude da inflação. Para evitar um aumento dramático após o transcurso de dois ou três anos, reajustaremos as taxas anualmente - e isso significa um aumento em níveis bem mais reduzidos! Solicitamos observar que com isso estaremos meramente compensando as perdas da moeda com relação à inflação.

Temos certeza de que todos as iniciativas acima contarão com sua aprovação e que irão contribuir para melhorar ainda mais a nossa cooperação. Naturalmente, teremos o maior prazer em prestar quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários. Aguardamos seu contato

- | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| ▪ ref. bônus de fidelidade | <nome da pessoa de contato> | <fone/ramal direto> |
| ▪ ref. reajuste da contribuição | <nome da pessoa de contato> | <fone/ramal direto> |
| ▪ ref. forma de pagamento | <nome da pessoa de contato> | <fone/ramal direto> |

Atenciosamente,

NOME DA ORGANIZAÇÃO

<Signatário>



4.8 Observações Finais sobre a Gama de Serviços

A discussão detalhada e abrangente sobre a gama desejável de serviços de uma câmara ou associação empresarial foge ao escopo destas orientações. Cabem aqui, no entanto, algumas observações básicas sobre a gama de serviços oferecidos, pois guardam relação direta com o nosso tema “associados”.

Quanto maior for o volume de receita própria gerada pela câmara ou associação empresarial, tanto mais fácil será a implementação das diversas atividades para atrair novos associados. Se os serviços oferecidos produzirem lucro, nem todas as atividades dirigidas para a captação de associados deverão ser financiadas necessariamente seguindo o princípio de 100% de recuperação dos custos (no exemplo acima de um almoço de negócios, a taxa de adesão por participante poderia ser calculada, por exemplo, com base em uma recuperação de 70% apenas dos custos incorridos). Isso proporcionará efeitos adicionais positivos quanto à receptividade e ao número de participantes.

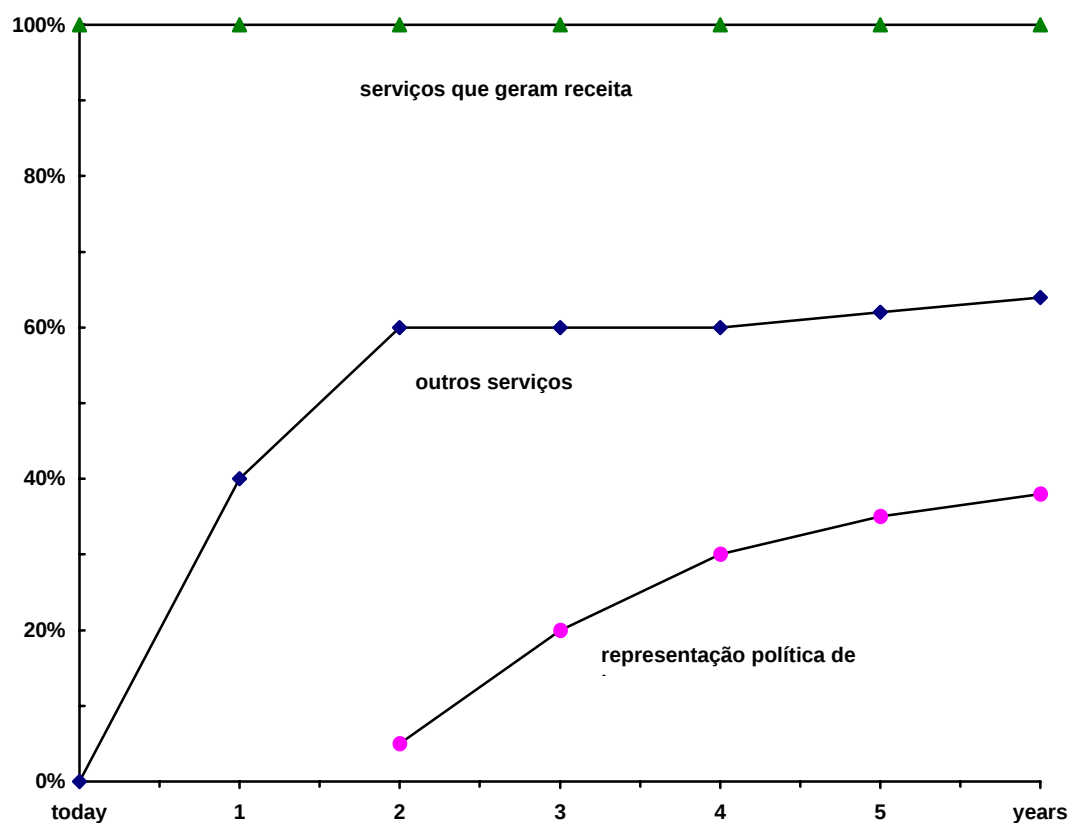
Recomendação:

Ao planejar a oferta de serviços, a ênfase deveria ser colocada inicialmente naqueles serviços que conduzam diretamente à geração de receita para a câmara ou associação empresarial.

Como resultado, serviços como assessoria para a constituição de uma empresa, freqüentemente citada (também pelas próprias organizações) como o setor mais importante de atividades e que deveria ser implementado imediatamente, apenas poderá ser oferecido a médio ou longo prazo. Com referência ao planejamento básico do escopo de atividades, foi idealizado o seguinte diagrama. Naturalmente, ele não representa nenhuma análise quantitativa exata, servindo mais bem para esclarecer a seqüência na implementação dos diversos serviços/tarefas e a previsão do tempo a ser alocado para esse fim.



Alocação do tempo da nossa organização (total)



Recomendação:

Para todos os serviços/atividades oferecidas por uma câmara ou associação empresarial deveria existir uma clara diferenciação no que diz respeito às taxas para associados e não-associados. Como regra geral, pode-se afirmar que não-associados deveriam pagar 50 a 100% a mais, como maneira de proporcioná-lhes uma motivação explícita para se filiarem à nossa organização.

Em última análise, esta tática simples representa um dos instrumentos mais eficientes para atrair novos associados.