

VANTAGEM COMPETITIVA DO ASSOCIATIVISMO: ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DE POTENCIALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS DE FRANCISCO BELTRÃO-PR

Débora Tazinasso¹
Jocilaine Mezomo²

Área de conhecimento: Administração.
Eixo Temático: Outros.

RESUMO

Diante da constante mudança no cenário competitivo das empresas, torna-se necessário criar alternativas de sobrevivência. Uma delas é a união de forças na busca de objetivos em comum, por meio do associativismo. Nesse contexto, o presente artigo evidencia os resultados alcançados com a implantação da Associação de Potencialização de Espaços Comerciais – APEC, criada para dar continuidade ao projeto do SEBRAE, em Francisco Beltrão-PR, que visava fomentar espaços comerciais, através da criação de ações de melhorias com os empresários associados. Trata-se de um estudo de caso, que teve como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental, a entrevista, com parte dos membros da Diretoria Executiva da APEC, e o questionário, aplicados aos empresários associados. Evidenciou-se que, com a implantação da APEC, ocorreram melhorias significativas na capacitação dos empresários e funcionários, no *layout* das lojas, nas promoções e divulgação do espaço comercial, além do entrosamento entre os empresários o que reforça a geração de vantagem competitiva para os associados, perante o cenário anteriormente vivenciado. Contudo, as ações e objetivos iniciais da Associação foram parcialmente alcançados, evidenciados alguns pontos fracos como a falta de comprometimento de uma parcela dos associados e as limitações quanto mudanças na infraestrutura externa do Espaço, como principais dificuldades da associação.

Palavras-chave: Associativismo. Parcerias. Vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização muda o cenário das relações econômicas, sociais, políticas, entre outras, estabelecidas. A ausência de fronteiras, caracterizada por esse fato, exige uma nova postura para lidar com essas mudanças, entre elas, destaca-se o aumento da competitividade entre as empresas. Gestores se veem obrigados a criar novas estratégias a todo o momento, para preservarem sua fatia de mercado. É em decorrência disso que as formas de gestão necessitam ser aprimoradas constantemente. Entre essas formas de gestão cita-se o associativismo

¹ Formada em Administração pela UNISEP - campus de Francisco Beltrão-PR. deboratazinasso@outlook.com.

² Mestre em Desenvolvimento Regional na mesma Instituição, Formada em Administração pela UTFPR - Campus Pato Branco-PR. jocemezomo@yahoo.com.br.



que apresenta uma proposta para estimular e fortalecer as relações entre os associados para atuar no mercado.

O Associativismo surgiu, formalmente, tendo como um de seus focos a união de forças por objetivos em comum, para que assim os associados conseguissem manter-se no mercado perante a grande concorrência gerada por empresas mais fortes mercadologicamente. O Associativismo pode ser formado tanto por pessoas físicas, como jurídicas, desde que atendam as exigências para sua formalização. O objetivo dessa parceria no associativismo é o benefício mútuo das partes integrantes.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE/PR) em parceria com o Sistema de Federação do Comércio do Paraná (FECOMÉRCIO/PR), visando promover espaços comerciais, criou o Programa de Revitalização de Espaços Comerciais. Em Francisco Beltrão-PR o projeto ganhou o nome “Alto da Júlio” propondo entre outros objetivos, a promoção das empresas situadas na Avenida Júlio Assis Cavalheiro (entre a Trav. Frei Deodato e Av. Luís Antônio Faedo).

Para que isso fosse possível, estratégias de *marketing* e gestão foram trabalhadas no decorrer de três anos de implantação do projeto até a atualidade. Porém, para auxiliar e garantir a continuidade desse projeto, o qual o SEBRAE/PR atua por tempo determinado, criou-se a Associação de Potencialização de Espaços Comerciais (APEC), que será responsável pela gestão do Alto da Júlio, e dará continuidade aos trabalhos.

Diante deste contexto, este artigo, que é um recorte do trabalho de conclusão de curso de administração da UNISEP, apresentado em dezembro de 2013, tem por objetivo principal investigar os principais resultados alcançados com a implantação da APEC em suas ações iniciais. Para tanto, se faz necessário conhecer o processo de formação da APEC e seu estatuto, com a intenção de identificar sua origem. Após, serão analisados os objetivos iniciais da associação e o alcance dos mesmos observando como tudo foi conduzido.

Defronte a atual realidade mercadológica, o associativismo vem se tornando cada vez mais comum, devido a necessidade de união de forças para se manter no mercado. Diante disso, surgem alguns questionamentos: Quais as vantagens



competitivas do associativismo, tendo como referência o estudo de caso elaborado na APEC?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ASSOCIATIVISMO

O Associativismo surgiu como uma estratégia de sobrevivência e vantagem competitiva para organizações ou pessoas com objetivos em comum de caráter econômico, porém antes de se abordar sua origem e suas especificidades, é importante entender o conceito de gestão, pois aquele surgiu em decorrência da evolução desta. Sendo assim, Daft (2007), Chiavenato (2003) e Jones e George (2008) explicam que o conceito de Administração ou Gestão, está ligado ao alcance das metas e objetivos da empresa através do planejamento, organização, direção e controle, utilizando de maneira eficaz, eficiente e efetiva os recursos da organização.

Com base na evolução das teorias administrativas, percebe-se como gradativamente a forma de gestão foi se adaptando as exigências estabelecidas pelo mercado e pela modernização da maneira de gerir uma empresa. No início toda estruturação da empresa era voltada para seus objetivos individuais sem considerar os *stakeholders*, as decisões eram tomadas de forma hierarquizada e centralizada, e os funcionários eram considerados meras peças do sistema fechado, que era a organização. Com a evolução da Administração percebeu-se que as empresas dependem de outros fatores para se manterem competitivas, buscar parcerias, cooperação e união ao invés do individualismo.

Nesse contexto, com a evolução dos conceitos de gestão, o associativismo apresenta-se no sentido da coletividade, visando a interação entre as empresas para se fortalecerem na busca por resultados comuns. O Associativismo “pode ser definido como uma forma de cooperativismo, onde a sociedade se organiza através de ajuda mútua para resolver diversos problemas relacionados ao seu dia-a-dia” (BANCOOB, 2002 *apud* BONASSI; LISBOA, 2003, p.5). Algumas das motivações que levam as empresas a se associarem são as elencadas abaixo, conforme explicam Bonassi e Lisboa (2003): solução de problemas comuns entre os associados; impossibilidade de produção individual; afinidade; busca de sinergia;



divisão de custos; necessidades sociais; busca de independência; e compartilhamento de interesses.

O SEBRAE (2012) corrobora, em seu site, conceituando associação como sendo uma junção de pessoas, que se disponham a trabalhar juntas, buscando os mesmos objetivos, visando melhorias para todos os seus integrantes, ou seja, é “uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses. Sua constituição permite a construção de melhores condições do que aquelas que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos”.

Já Cielo *et al* (2009) *apud* Hodecker *et al* (2012, p.5) explicam que “o termo associativismo deriva de associações, pois remete ao sentimento de que os associados devem compartilhar, de repartir os dividendos e ajudar-se nas dificuldades”. Assim, percebe-se que o conceito de associativismo está ligado a união de empresas ou pessoas em busca de um objetivo em comum, para juntos encontrarem soluções melhores para os conflitos que a vida em sociedade apresenta.

Algumas das várias formas que as associações podem assumir são: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), cooperativas, sindicatos, fundações, organizações sociais e clubes, onde o que irá diferencial a forma jurídica de cada uma são os objetivos que se pretende alcançar (SEBRAE, 2009). No quadro 1, observa-se de maneira mais ampla as características das associações:

Quadro 1 – Entendendo as Associações

CRITÉRIO	ASSOCIAÇÃO
Conceito	Conceito Sociedade de pessoas sem fins lucrativos
Finalidade	Representar e defender os interesses dos associados. Estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados. Realizar iniciativas de promoção, educação e assistência social.
Legalização	Aprovação do estatuto em assembleia geral pelos associados. Eleição da diretoria e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registro do estatuto e da ata de constituição no cartório de registro de pessoas jurídicas da comarca. CNPJ na Receita Federal. Registro no INSS e no Ministério do trabalho.
Constituição	Mínimo de duas pessoas.
Legislação	Constituição (art. 5o., XVII a XXI, e art 174, par. 2o.). Código Civil
Patrimônio / Capital	Seu patrimônio é formado por taxa paga pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.
Representação	Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. É representada por federações e confederações.



Forma de Gestão	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.
Abrangência / Área de Ação	Área de atuação limita-se aos seus objetivos, podendo ter abrangência nacional.
Operações	A associação não tem como finalidade realizar atividades de comércio, podendo realizá-las para a implementação de seus objetivos sociais. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.
Responsabilidades	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela associação. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.
Remuneração	Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções; recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho dos seus cargos.
Contabilidade	Escrituração contábil simplificada.
Tributação	Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda.
Fiscalização	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual, pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.
Dissolução	Definida em assembleia geral ou mediante intervenção judicial, realizada pelo Ministério Público.
Resultados Financeiros	As possíveis sobras obtidas de operações entre os associados serão aplicadas na própria associação.

Fonte: Veiga e Rech (2001), adaptado pelo autor.

Como percebeu-se no quadro 1, as associações são organizações regidas por normas, de certa forma rígidas, transparentes e democráticas, por envolver o interesse de todos os associados. Baseado nisso, assim como o cooperativismo, o associativismo segue alguns princípios que regem seus funcionamentos para melhor gestão, como pode ser visto abaixo (SEBRAE, 2009):

- Adesão voluntária e livre: Aberta a todas as pessoas, sem discriminação;
- Gestão democrática pelos sócios: as associações são democráticas, controladas por sócios eleitos como representantes;
- Participação econômica dos sócios: os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente as suas associações;
- Autonomia e independência: as associações são organizações autônomas de ajuda mútua, controlada por seus membros;
- Educação, formação e informação: devem proporcionar educação e formação aos sócios, dirigentes eleitos e administradores, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento;
- Interação: atendem a seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento associativista trabalhando juntas;



- Interesse pela comunidade: trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, municípios, regiões, estados e país por meio de políticas aprovadas por seus membros.

As associações são regidas pelo Código Civil Brasileiro, lei 10.406/02. O artigo 53 explica que “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Parágrafo Único: não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocas” (ABRANTES, 2004, p. 83).

Contudo, Oliveira (2012) complementa que as vantagens competitivas das cooperativas – e conseqüentemente das associações – devem estar baseadas em suas formas de interação para com seus clientes (seus cooperados e mercado em geral) e não simplesmente nas leis que sustentam sua constituição.

A partir da associação é que se observa na formação e ações do grupo características de um processo de autogestão para gerir a organização. A autogestão entende-se por “um conjunto de princípios, normas e procedimentos que orientam o desenvolvimento de uma organização, que deve autogerir-se para alcançar a realização de seus objetivos” (KOSLOVSKI, 2004, p. 48). Nesse sentido, os membros do grupo participam das tomadas de decisões e criação das ações na busca dos benefícios e melhorias do coletivo.

Os membros associados devem interagir não somente contribuindo onerosamente, mas sim, a nível de gestão, auxiliando e participando nas tomadas de decisões. Os associados devem trabalhar em conjunto, pois visam um objetivo em comum e os resultados tendem a beneficiar a todos que participam.

3 METODOLOGIA

Na perspectiva de atender o problema de pesquisa, o presente estudo baseou-se em uma pesquisa qualitativa, visando compreender as vantagens competitivas do associativismo, tendo como base a APEC em estudo de caso.

No entanto, é preciso considerar aspectos quantitativos no presente artigo, nesse método são empregados instrumentos estatísticos e de acordo com Richardson *et al* (1999) *apud* Marconi e Lakatos (2008, p. 267) essa metodologia “caracteriza-se pelo emprego da qualificação tanto nas modalidades de coleta de



informação quando no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Ou seja, as informações coletadas são tabuladas, visando sua sintetização.

O Universo da Pesquisa foi composto pela direção executiva da APEC (seis membros), contudo apenas 3 (três) foram entrevistados. Se tratando dos associados, o Alto da Júlio é composto por 57 (cinquenta e sete) organizações, porém apenas 30 (trinta) são associadas à APEC e receberam o questionário da pesquisa.

Através da pesquisa documental, iniciou-se a primeira fase de coleta de dados, que teve o intuito investigar materiais como atas, publicações e demais registros disponíveis que fornecessem maior familiaridade com o objeto de estudo.

Em uma segunda fase, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, compostas por 9 (nove) questões abertas, com os membros da direção. As entrevistas, foram gravadas em áudio para posterior transcrição, respeitando o anonimato dos entrevistados que no decorrer deste artigo serão identificados como Ent.1, Ent.2 e Ent.3.

Posteriormente, foi aplicado o questionário aos empresários associados à APEC. O questionário continha 10 (dez) questões e seguiu o modelo semiestruturado, que permitiu ao respondente expor suas opiniões acerca dos benefícios e sugestões sobre APEC.

Por fim, a análise dos dados foi realizada por meio de relatórios, quadros, e gráficos. O processo de análise dos dados pode ser definido como “uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” (GIL, 2008, p. 133).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A ASSOCIAÇÃO DE POTENCIALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS (APEC)

Para entender o surgimento da APEC é preciso primeiramente conhecer o Programa de Revitalização de Espaços Comerciais. O Programa é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas do Paraná (SEBRAE/PR) e do Sistema de Federação do Comércio do Paraná (FECOMÉRCIO/PR), lançado em 2010, foi implantado em cinco municípios do Paraná: Maringá, Francisco Beltrão,



Marechal Cândido Rondon, Londrina, e Castro. O principal objetivo desse projeto foi aumentar a atratividade do comércio varejista de bens e serviços com base no conceito de “shopping a céu aberto”.

A proposta consistiu em transformar espaços comerciais, já existentes das cidades mencionadas, em locais diferenciados, onde o cliente encontre variedades de varejo e ao mesmo tempo tenha a sua disposição segurança, estacionamento, gastronomia, lazer, infraestrutura entre outros, por meio de ações de curto, médio e longo prazo. Para isso, foram usados como referência, comércios localizados nos municípios de Ilhéus, Jequié e Itabuna na Bahia, além de outros projetos de Curitiba-PR (Rua Riachuelo), Maringá (Seminário de espaços compartilhados, com Cases dos Estados Unidos) e São Paulo (Rua João Cachoeira).

Em Francisco Beltrão, com o projeto em fase de planejamento, a FECOMÉRCIO/PR juntamente com as lideranças apoiadoras³, passaram a discutir sobre a escolha de um espaço na cidade que pudesse ser potencializado, a partir dos objetivos destacados no projeto, segundo informações do SEBRAE/PR.

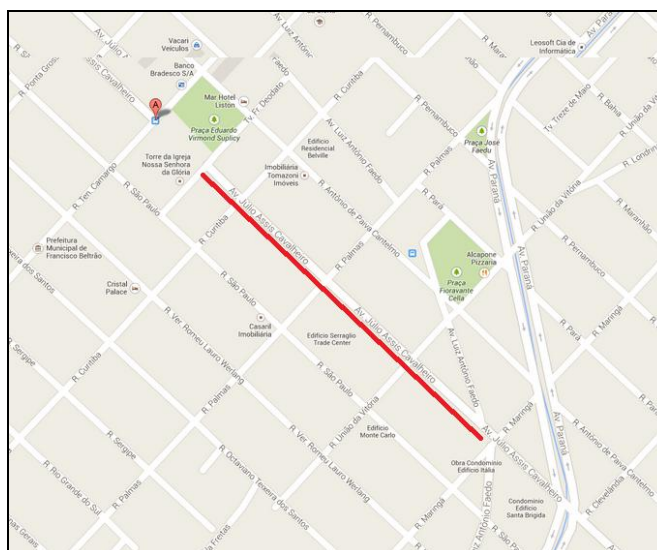
Dessa forma, definiu-se a Avenida Júlio Assis Cavalheiro, entre a Travessa Frei Deodato até a Avenida Luís Antônio Faedo, como espaço alvo para participar do projeto, conforme a figura 1, ganhando o nome de “Alto da Júlio”. A escolha foi baseada no histórico do local, em 1988 uma obra criou o calçadão central, que acabou dividindo os empresários em dois lados da Avenida, concentrando os maiores varejistas e instituições financeiras do lado oposto ao escolhido para o projeto. Conseqüentemente houve uma estagnação no lado prejudicado.

Os principais fatores que foram levados em consideração e que nortearam a escolha do local foram: a baixa concentração de empresas do varejo nesse local; o reduzido fluxo de pessoas; e o histórico a respeito da construção de um calçadão nesta avenida em 1988.

³ SEBRAE/PR - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Paraná; IPPUB - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano; SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial; UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Secretaria da Indústria e Comércio; Câmara da Mulher Empreendedora; SINDICOM – Sindicato do Comércio; AMOCEN - Associação de Moradores e Comerciantes do Centro; CDL – Centro de Dirigentes Lojistas de Francisco Beltrão; ACEFB - Associação Comercial e Empresarial de Francisco Beltrão; UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná; Unipar – Universidade Paranaense; SESC - Serviço Social do Comércio; e Empresários.



Figura 1 – Mapa do Alto da Júlio



Fonte: Google Maps, (2011)

Fiorentin (2010) comenta que cerca de 34 (trinta e quatro) empresários aderiram à essa parceria e se tornaram componentes da Governança do Projeto. O Entrevistado Ent.1, complementa também que:

[...] na verdade poucos não quiseram participar, alguns participaram por um tempo né, éh..uns de cara desde o início não quiseram participar porque não entenderam talvez o que seria o projeto, por alguma restrição de alguma coisa não quiseram.. éhh.. mas, a adesão é grande (ENT.1).

A redução do número de componentes se justifica pelos pequenos varejos que se instalam no local e acabam mudando de endereço tempos depois, ou ainda pela falta de interesse em participar da gestão do projeto, conforme explicou em entrevistado Ent.1, membro da diretoria da APEC.

Com o projeto já estruturado e ações iniciadas, era necessário pensar na sua continuidade, pois o SEBRAE não poderia geri-lo permanentemente. Sendo assim, no ano de 2011 foi criada a Associação de Potencialização de Espaços Comerciais (APEC) para dar continuidade ao programa após o desligamento do SEBRAE. Destaca-se que atualmente, após três anos de implantação, existem 30 (trinta) empresários fidelizados e com participação no programa através da Associação de Potencialização de Espaços Comerciais (APEC), de acordo com a diretoria executiva da associação.



4.2 CONSTITUIÇÃO DA APEC E SEU ESTATUTO

A Associação de Potencialização de Espaços Comerciais (APEC) foi criada em 21 de junho de 2011, pela união dos empresários do Alto da Júlio, governança e parceiros com um objetivo em comum, o da continuidade e gestão do projeto. Conforme prevê o estatuto social, a APEC visa essencialmente os objetivos elencados no quadro 2.

Quadro 2 – Objetivos da APEC

OBJETIVOS DA APEC
O desenvolvimento comercial do Alto da Júlio, defendendo os interesses coletivos dos Empresários e Entidades Constituídas, integrantes desta organização, e/ou conveniadas;
Promover esforços com os integrantes e parceiros, para criar meios atrativos para o público consumidor e turista, ofertando um ambiente de lazer, segurança, conforto e bem estar em toda a área que integra a APEC;
Desenvolver projetos de ação coletiva, com recursos próprios e/ou parcerias com entidades do poder público ou privado;
Pesquisar e obter soluções para os problemas que afetem o interesse coletivo;
Representar a comunidade junto aos órgãos públicos e privados, no atendimento de suas reivindicações;
Integrar Empresários e Entidades parceiras com objetivo de potencializar o Espaço Comercial.
O desenvolvimento comercial do Alto da Júlio, defendendo os interesses coletivos dos Empresários e Entidades Constituídas, integrantes desta organização, e/ou conveniadas;
Promover esforços com os integrantes e parceiros, para criar meios atrativos para o público consumidor e turista, ofertando um ambiente de lazer, segurança, conforto e bem estar em toda a área que integra a APEC;

Fonte: Estatuto social da APEC, (2011)

Para associa-se à APEC os empresários, profissionais liberais ou instituições formalmente constituídas devem estar estabelecidos no espaço comercial do Alto da Júlio. Além disso, devem aderir ao projeto e demonstrar interesse no desenvolvimento do comércio.

Conforme o Art. 7º do Estatuto da APEC, o seu quadro social será constituído de sócios fundadores (membros que subscrevem a Ata de Fundação), efetivos, honorários (Aqueles que tenham prestado inestimáveis serviços a APEC e que sejam reconhecidos em assembleia geral dignos da honraria) e contribuintes (associados que contribuem financeiramente), sendo permitida a entrada de novos membros, através de assembleia geral.

A direção da Associação constitui-se em assembleia geral da seguinte forma:



Conselho deliberativo: O Conselho Deliberativo é composto pelos membros integrantes do grupo da Governança do Programa de Desenvolvimento de Espaços Comerciais e representantes do Conselho Executivo.

Conforme o Art. 21º do Estatuto, o conselho deliberativo

É o órgão responsável pelo direcionamento estratégico dos programas de trabalho da APEC, deliberando sobre os planos de desenvolvimento econômico e social da comunidade empresarial, estabelecendo as metas e realização das prioridades. Compete ainda examinar a procedência dos motivos alegados pela Diretoria Executiva para recusar pedidos de inscrição de sócios e, da mesma forma, os atos de exoneração que não se fundamentarem em iniciativa dos próprios associados envolvidos (ESTATUTO DA APEC, p. 08, 2011)

Diretoria Executiva: composta de um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário, um 2º Secretário, um Tesoureiro, um 2º Tesoureiro. O mandato é de dois anos podendo ser reeleito por mais um mandato. Os membros reúnem-se ordinariamente uma vez por mês, por convocação do Presidente e extraordinariamente sempre que necessário. Essas funções não são remuneradas e o acúmulo de cargos dentro da diretoria executiva é vedado.

Conselho fiscal: Conforme determinado no Art. 26º do Estatuto da APEC, a composição do Conselho Fiscal se dá por “03 (três) membros, eleitos pela Assembleia Geral dentre os sócios fundadores e efetivos, que estejam em pleno gozo de seus direitos, com mandato de 02 (dois anos)”.

As competências do conselho fiscal são: fiscalizar todo o movimento financeiro; Verificar se os livros contábeis e fiscais, exigidos pela legislação específica, estão sendo utilizados com zelo, registrados e guardados; fazer relatório circunstanciado de qualquer perícia levadas a efeito, encaminhando-o ao Presidente da Diretoria Executiva, para ser levado ao conhecimento do Conselho Deliberativo; conferir os balancetes semestrais; analisar a escrita social, conferindo-a com a documentação existente nos arquivos; e emitir parecer a respeito de assuntos de caráter financeiro e econômico.

As reuniões serão realizadas a cada trimestre (ordinariamente) ou extraordinariamente sempre que necessário. A Eleição dos membros da Diretoria Executiva e do Conselho fiscal é realizada por voto direto e secreto de cada membro



da associação, desde que haja o quórum⁴ exigido. Na assembleia geral cada membro da associação terá direito a um voto.

Se tratando de recursos para a gestão dos projetos e campanhas do Alto da Júlio, a Associação determina, no Art. 36º do seu Estatuto, que são considerados recursos financeiros: auxílios financeiros obtidos de qualquer origem; contribuições financeiras oriundas de convênios, projetos, acordos ou contratos; subvenção e auxílios estabelecidos pelos poderes públicos; rendas decorrentes da exploração de bens próprios ou da prestação de serviços; contribuições dos associados (estabelecida a mensalidade de R\$ 35,00 por mês); e quaisquer outros recursos que lhes forem destinados. Cabe ainda ressaltar que esses recursos são mantidos em instituições financeiras e são vedados empréstimos a terceiros ou benefícios aos próprios membros da associação, conforme determina o estatuto.

4.3 A APEC: PONTO DE VISTA DE SEUS ASSOCIADOS E DIREÇÃO

Segundo os membros da direção executiva da APEC, aos poucos o Alto da Júlio e a associação estão se fortalecendo e apresentando resultados positivos, conforme mostra o quadro 3, que elenca a opinião dos entrevistados quanto a esses resultados.

Quadro 3 – Resultados da Parceria APEC-Empresários na opinião dos entrevistados

ENT.1	<ul style="list-style-type: none">• Aumento do faturamento;• Aumento de colaboradores, que passaram de 250 para aproximadamente 350 (considerando todas as empresas);• Aumento do fluxo de pessoas na rua;• Vitrines mais atrativas;
ENT.2	<ul style="list-style-type: none">• Treinamento dos funcionários;• Melhoria no <i>Layout</i> das lojas;• Melhorias na infraestrutura da rua, na medida do permitido.
ENT.3	<ul style="list-style-type: none">• União entre os empresários;• Aumento do sentimento de parceria e amizade entre os empresários;• Vontade de que o outro vá bem e todos se beneficiem;

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Os entrevistados da direção executiva (Ent.1, Ent.2 e Ent.3) destacaram pontos de vista diferentes em relação às melhorias, porém todos foram otimistas em relação aos resultados dessa parceria, como observado acima onde o entrevistado

⁴Número de indivíduos presentes, necessário para o funcionamento de uma assembleia.



Ent.1 destaca pontos quantitativos em relação ao aumento de faturamento, número de colaboradores e fluxo de pessoas. O Ent.2 relaciona melhorias físicas como *layout*, infraestrutura e também o treinamento dos funcionários. Já o entrevistado Ent.3 elenca pontos qualitativos relacionados a união dos empresários.

Os empresários associados também se mostraram satisfeitos com os resultados da parceria e 43% dos respondentes que opinaram sobre “quais os benefícios percebidos, como associado, em participar da APEC” no questionário, apresentaram as seguintes respostas, observadas no quadro 4.

Quadro 4 – Benefícios decorrentes da implantação da APEC do ponto de vista dos associados

BENEFÍCIOS DECORRENTES DA ASSOCIAÇÃO
Força em busca de resultados nos interesses coletivos;
Resultados positivos em ações como promoções, eventos e campanhas;
Comércio mais motivado;
Rua mais bonita e decorada;
Comerciantes mais entrosados;
Crescimento pessoal e aprendizado em virtude do envolvimento da associação;
Promoções coletivas;
Interação e união dos empresários; Colaboração dos demais associados; A união dos empresários para atividade em conjunto; União dos empresários para um objetivo comum;
Apoio das entidades principalmente o SEBRAE e FECOMÉRCIO;
Maior atratividade e desempenho do meu negócio e das empresas participantes que faz com que a região seja mais atrativa;
Entrosamento, valorização do espaço;
Troca de experiências com os demais empresários;
Benefícios trazidos para os associados;
Maior aprendizado em virtude das palestras.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Apenas 4% dos respondentes, disseram que, “ainda não perceberam resultados” e 48%, não responderam. Apesar disso, são muitos os benefícios expostos pelos participantes, o que demonstra que a parceria está trazendo resultados positivos e se fortalecendo.

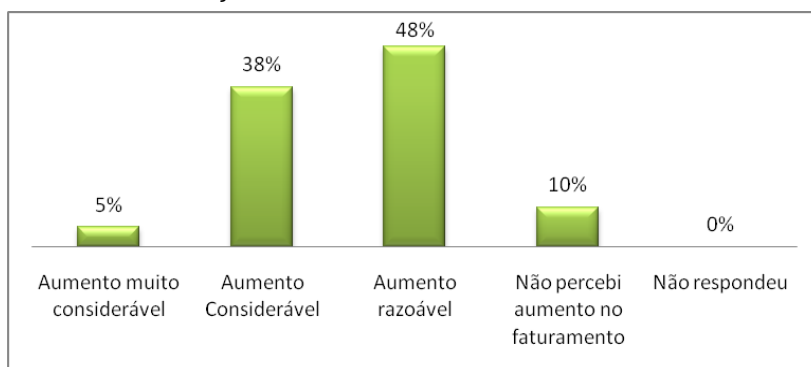
Percebe-se com isso, indícios do associativismo entre os empresários, esse sentimento de que os associados devem compartilhar os interesses, ajudar-se nas dificuldades e usufruir dos resultados é explicado por Cielo *et al* (2009) *apud* Hodecker *et al* (2012) e complementado pelo SEBRAE (2009) que explica que o



associativismo é a união de pessoas em torno de seus interesses e de interesses comuns.

Visando comparar as respostas dos associados com a percepção da direção executiva, que afirmou que houve aumento no faturamento das empresas locais, no número de colaboradores e no número de clientes circulando na Rua (Alto da Júlio), foram realizados questionamentos mais diretos a respeito desses itens. Com isso, destacaram-se, algumas divergências, como por exemplo, certo percentual dos respondentes que não perceberam mudanças nesses quesitos, como mostram os gráficos 1, 2 e 3.

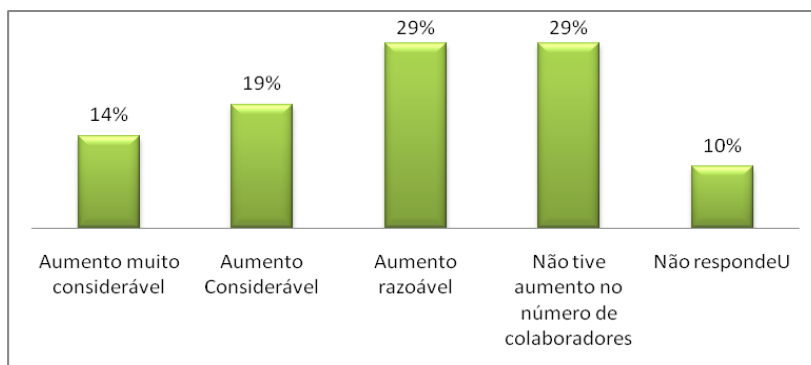
Gráfico 1 – Avaliação do Aumento do faturamento



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

A grande maioria dos empresários concordam que houve aumento no faturamento das suas empresas decorrente da implantação do Alto da Júlio, variando de aumento razoável até aumento muito considerável. Porém, uma parcela de 10% dos empresários diz não ter percebido aumento.

Gráfico 2 – Avaliação do aumento do número de colaboradores



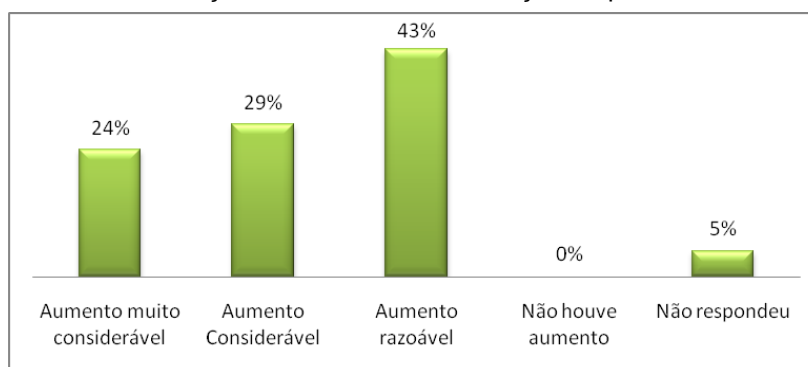
Fonte: Pesquisa de campo (2013).



Em relação ao aumento do número de colaboradores, 29% dos respondentes afirmam não ter aumentado seu quadro de funcionários, porém a grande maioria reconhece que houve aumento, mesmo que esse seja razoável. O restante, 10%, não responderam.

Se tratando do aumento de circulação de pessoas e clientes na Rua, os empresários por unanimidade declararam que houve certo aumento, apesar de a maioria declarar que o aumento foi razoável como mostra o gráfico 3.

Gráfico 3 – Avaliação do aumento de circulação de pessoas e o número de clientes



Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Além disso, alguns respondentes disseram ter tido melhorias nos processos internos decorrentes dos treinamentos recebidos e perceberam também aumentos do número de participantes nas promoções.

Os entrevistados observaram também, que a APEC é importante, tanto para os membros, como para a sociedade, a partir do momento em que são realizadas ações pensando no coletivo e o Ent.1 comenta que isso é proporcionado pela: evolução da rua e da cidade, visando melhorias para os empresários e clientes; beneficiamento do todo a partir do alto da Júlio; e incentivos à criação de ações positivas;

Nesse mesmo sentido, o entrevistado Ent.3, complementa que

É importante porque tudo que se faz tem um princípio básico que é você melhorar tua empresa, mas, que isso traga resultado, o empresário não participa do negócio se não tiver o foco no resultado, senão deixa de ser empresário, não é empreendedor. O empreendedor ele tem que pensar em atender bem, tem que pensar em crescer, pensar em da qualidade, mas ao mesmo tempo ele tem que pensar que ele tem que ter lucro, [...]. Da questão do conjunto do grupo, o conjunto é que tá deixando uma marca é, de união muito forte, é positivo então, o pessoal tem se ajudado, a amizade, o pessoal criou grupos de amigos dentro que não existia, cada um vivia sua vida e atrás do projeto esse é um legado bem forte, sem contar assim que



as empresas mudaram bastante no sentido é, desde a questão de vitrine, e.. questão interna de mudança, de inovação.

Como explica Ent.3, o foco implícito dos empresários é a vantagem competitiva dos associados. Percebe-se que a parceria, dos empresários que se associaram, objetiva não somente vantagens individuais, mas principalmente para o coletivo e para a comunidade.

O entrevistado Ent.1, comenta que o diferencial do Alto da Júlio se baseia nisso, pois ele acredita ter emergido um espírito de responsabilidade coletiva.

Entre os empresários e também entre os colaboradores né, éh...aonde todo mundo tem responsabilidade com, com o ambiente, com o espaço [...], a gente não tem o desejo de ser diferente dos outros espaços, a gente quer melhorar o nosso, quer que o nosso seja atrativo e eu acho que isso acaba contribuindo pra que a cidade seja melhor (ENT.1).

Ele ainda comenta que existe a preocupação e o foco no cliente, que recebam melhor atendimento, sejam conquistados novos clientes da cidade e da região, para que comprem não só no alto da Júlio, mas na cidade toda. Os colaboradores também são focos do programa, o objetivo é que eles se sintam melhor no ambiente de trabalho e por fim, que a infraestrutura da rua seja preservada, ruas limpas e bem cuidadas, entre outros. Todos esses objetivos e conceito de melhoria “[...] talvez já seja o legado desse programa [...]” comenta o Entrevistado Ent.1.

Baseado na pesquisa, muitos são os benefícios advindos da Associação, o quadro 5, traz em síntese a comparação dos objetivos iniciais da APEC, estabelecidos em seu Estatuto, com os elencados pelos associados e direção executiva.

Quadro 5 – Relatório dos objetivos da APEC.

OBJETIVOS DA APEC (ESTATUTO SOCIAL)	BENEFÍCIOS ALCANÇADOS (PESQUISA/ASSOCIADOS)	OBSERVAÇÕES
O desenvolvimento comercial do Alto da Júlio, defendendo os interesses coletivos dos Empresários e Entidades Constituídas, integrantes desta organização, e/ou conveniadas;	Aumento do faturamento; Aumento do número de colaboradores; Aumento do fluxo de pessoas na rua; Maior atratividade e desempenho dos comércios da Rua.	Em pesquisa, os associados defendem que o desenvolvimento beneficiou não somente a Rua, mas também a comunidade e a cidade, mesmo que de maneira discreta.
Promover esforços com os integrantes e parceiros, para criar meios atrativos para o	Vitrines mais atrativas; Melhoria no <i>Layout</i> das lojas; Melhorias na infraestrutura da	As melhorias alcançadas são resultados de treinamento e cursos apoiados e



público consumidor e turista, ofertando um ambiente de lazer, segurança, conforto e bem estar em toda a área que integra a APEC;	rua, na medida do permitido; Rua mais bonita e decorada; Força em busca de resultados nos interesses coletivos	desenvolvidos pelo SEBRAE e FECOMÉRCIO, parceiros do projeto. Atualmente a APEC já se organiza para dar continuidade às campanhas.
Desenvolver projetos de ação coletiva, com recursos próprios e/ou parcerias com entidades do poder público ou privado;	Promoções coletivas; Campanhas em datas comemorativas; Resultados positivos em ações como promoções, eventos e campanhas.	As campanhas são desenvolvidas com o apoio de todos os associados e entidades parceiras em reuniões de planejamento. Possibilitando a interação dos interessados.
Pesquisar e obter soluções para os problemas que afetem o interesse coletivo;	Crescimento pessoal e aprendizado em virtude do envolvimento da associação e treinamentos/palestras/cursos realizados; Conquista do apoio das entidades principalmente o SEBRAE e FECOMÉRCIO, além das entidades componentes da Governança do projeto; Valorização do espaço.	Segundo dados da pesquisa, não são realizadas pesquisa formais visando a identificação dos problemas. Mas o assunto é tratado em reuniões de planejamento onde os empresários são convocados a participar. Sugestões podem também ser enviadas a qualquer momento à direção da APEC.
Representar a comunidade junto aos órgãos públicos e privados, no atendimento de suas reivindicações;	Parceiras com entidades da região, públicas e privadas.	Hoje a APEC conta com parceiros (observados no quadro 2) públicos e privados, que auxiliam nas ações e reivindicações. Conquistou incentivos da Lei <i>Rouanet</i> ⁵ , de organizações fundamentais da região como COPEL e Bonetti Nutrições.
Integrar Empresários e Entidades parceiras com objetivo de potencializar o Espaço Comercial.	União entre os empresários e parceiros; Aumento do sentimento de parceria e amizade entre os empresários; Vontade de que o outro vá bem e todos se beneficiem; Comerciantes mais motivados e entrosados; Troca de experiências entre os empresários; Conquista de incentivos da Lei <i>Rouanet</i> .	A integração entre os empresários foi uma conquista da APEC, que admite ainda ter dificuldades de conquistar novos associados, pela falta de interesse ou pela resistência de alguns empresários da Rua. Mesmo assim, quem aderiu à APEC reconhece que existe a integração e que a mesma é benéfica aos componentes.

Fonte: Estatuto da APEC (2011); Pesquisa de campo (2013)

O quadro 5 demonstra a comparação dos objetivos do estatuto da APEC, com os benefícios decorrentes das ações da associação. Nota-se, que foram muitas as melhorias alcançadas, desde dados financeiros das lojas, como também *layout* e

⁵Lei de incentivo à cultura, nº 8.313/91. Empresários participantes do regime de tributação do Lucro Real podem destinar de 4% a 6% do imposto de renda devido, para eventos de incentivo à cultura.



capacitações. Porém, um dos benefícios muito comentado foi a aproximação dos empresários com os demais associados nessa parceria, o entrosamento, desejo de que o outro também melhore, que representa o pensamento no coletivo, aumento do sentimento de parceria, troca de experiência, entre outros. Esses resultados, são demonstrações de parceria e foco nos objetivos do coletivo, são princípios para que o associativismo se sustente, assim, os esforços são somados e a vantagem competitiva se torna consequência.

No decorrer da pesquisa, foram ressaltados pelos entrevistados e respondentes, que algumas ações previstas ainda não foram alcançadas, como a mudança na infraestrutura externa (calçadas, iluminação, etc), que não é permitida, pois, depende da autorização de autoridade pública. Também, observou-se que alguns empresários apoiam o projeto, porém, admitem que não dispõem de tempo para ajudar na gestão da associação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual realidade das empresas, que se unem em parcerias para obterem vantagens e objetivos em comum, faz parte da evolução que ocorreu na administração desde suas primeiras teorias. A administração tradicional tinha foco no lucro de forma individualizada, buscava eficiência e eficácia, mas a partir de seus próprios resultados e visando seus interesses particulares. Hoje as parcerias são muito importantes no mundo dos negócios pela vantagem obtida através da união de forças. Como explicam Rodrigues e Mendes (2004) dizendo que as parcerias se firmam pela intensa concorrência que se instala no mercado e exige das empresas inovação permanente. As parcerias permitem remodelações das estratégias das empresas no ambiente globalizado, para se tornarem competitivas dentro desse ambiente.

O Projeto da APEC, mesmo sendo recente e novo para a comunidade, foi algo amplamente planejado e discutido para que trouxesse sucesso nos resultados. Formada por empresários na busca de melhorias e competitividade ainda está em fase de estruturação e adaptação aos novos gestores – que aos poucos, está deixando de ser o SEBRAE e passando a ser os empresários. Atualmente a APEC já está estruturada com diretoria executiva e conta com 30 (trinta) associados, todos



empresários do Alto da Júlio. A escolha do Alto da Júlio para implantação do Projeto se deu, dentre outros, pela falta de competitividade das empresas do local, devido ao baixo fluxo de pessoas e concorrentes maiores instalados nas proximidades. Dessa forma, a APEC teve como principais objetivos o desenvolvimento comercial do local, promover esforços entre os associados e parceiros para na elaboração de ações de *marketing*, infraestrutura e capacitações, e potencializar o espaço – empresas e empresários – perante a concorrência.

A Maioria dos empresários e a direção da APEC são otimistas quanto aos resultados, elencando benefícios alcançados como: união de força dos empresários, parceira, melhor capacitação dos empresários e funcionários, melhoria do *layout* das lojas e vitrines, aumento do faturamento, de clientes e de funcionários, valorização do espaço, conquista de parcerias com entidades públicas e privadas, e benefícios da lei *Rouanet* para investimento em arte, o que promove as empresas e os torna mais competitivos. Apesar disso, alguns respondentes do questionário, dizem não perceber aumento de faturamento, circulação de pessoas e contratação de funcionário, além de acharem que existe falta de comprometimento de alguns associados, o que vai contra a opinião da diretoria da Associação.

Sendo assim, nota-se que, apesar de algumas contradições de parte dos associados, a maioria dos Empresários considera que a APEC foi e é importante para os membros, que trouxe benefícios e vantagem competitiva para os associados e o coletivo. Apesar da APEC precisar de melhoria contínua, associados e direção estão satisfeitos com os resultados já alcançados da Parceria. O que demonstra que na prática, o associativismo é vantajoso, porém exige a cooperação e comprometimento dos seus membros.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Associativismo e Cooperativismo**. Rio de Janeiro: Inteligencia, 2004.

BONASSI, Fabio Angelo; LISBOA, Teresinha Covas. O Associativismo como estratégia competitiva no varejo: um estudo de caso na Arema-am – Associação Regional de Empresas de Materiais de Construção da Alta Mogiana. **Revista Eletrônica de Administração** – Facef, Vol. 02, Ed. 03, Jun/Dez. 2003.



CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FIORENTIN, Jocenei. **Blog Espaços Comerciais de Francisco Beltrão**. Disponível em: <<http://blogs.pr.sebrae.com.br/portal/site/BlogsProd/vca/blog/1.11.2565>>. Acesso em: 16 ago. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HODECKER, Gisela; LANA, Jeferson; LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel. Associativismo como ferramenta de internacionalização de Empresas: Estudo de Caso de Uma Associação Comercial de Santa Catarina. **Revista Educação e Pesquisa (USP)**. São Paulo, v.2, n.1, 2012.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOSLOVSKI, João Paulo. **Autogestão nas cooperativas liberdade com responsabilidade**. 3. ed. Curitiba: SESCOOP-PR, 2004.

LEI **8.313/01**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm>. Acesso em: 28 ago. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa Estratégia Para Geração de Valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SEBRAE. **Associação é estratégia de fortalecimento**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/associativismo>>. Acesso em: 20 out. 2013

SEBRAE. **Associação**. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA D2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/\\$File/NT00042C26.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA D2C8C4D5F6C26B8325766A005102D0/$File/NT00042C26.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2013.

VEIGA, Sandra Mayrink; RECH, Daniel T. **Associações como construir sociedades civis sem fins lucrativos**. Disponível em: <http://www.credito8.org.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=197> Acesso em: 25 out. 2013.

