

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**  
**Instituto de Engenharia de Produção e Gestão**  
**Programa de Pós-Graduação e Administração**  
**Mestrado Profissional em Administração**

Bruno Glória Nogueira

**AS PERCEPÇÕES DOS EMPRESÁRIOS LOCAIS COM RELAÇÃO À CÂMARA DE  
DIRIGENTES LOJISTAS DE ITAJUBÁ: ESTUDO DE CASO DA CDL-ITAJUBÁ MG**

Itajubá

2024

Bruno Glória Nogueira

AS PERCEPÇÕES DOS EMPRESÁRIOS LOCAIS COM RELAÇÃO À CÂMARA DE  
DIRIGENTES LOJISTAS DE ITAJUBÁ: ESTUDO DE CASO DA CDL-ITAJUBÁ MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da Universidade  
Federal de Itajubá, como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani  
Pasin

Itajubá  
2024

Bruno Glória Nogueira

AS PERCEPÇÕES DOS EMPRESÁRIOS LOCAIS COM RELAÇÃO À CÂMARA DE  
DIRIGENTES LOJISTAS DE ITAJUBÁ: ESTUDO DE CASO DA CDL-ITAJUBÁ MG

Dissertação apresentada à banca examinadora em 08  
de agosto de 2024.

**Banca examinadora:**

Prof. Dr. Vladas Urbanavicius Júnior (FACESM)

Prof. Dr. Fábio Favaretto (UNIFEI)

Prof. Dr. Paulo de Oliveira Lima Júnior (CEFET-  
MG)

Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin (Orientador)

Itajubá

2024

## **DEDICATÓRIA**

Dedico essa dissertação em especial a meus pais, Amilcar José Dieguez Nogueira e Jussara Glória Nogueira, e à minha esposa Aline Martinez Guerreiro.

## AGRADECIMENTOS

Chego ao fim deste programa tendo a certeza de que, mesmo no momento mais desafiador da minha vida, consegui crescer e me tornar uma pessoa mais madura. Eu não teria conseguido sem o apoio, carinho e constante incentivo de algumas pessoas às quais, com todo o meu coração, preciso agradecer:

Aos meus pais, Amilcar José Dieguez Nogueira e Jussara Glória Nogueira que, além de sempre acreditarem no meu potencial e me incentivarem aos estudos, guiaram-me com muito amor, carinho e sabedoria, me motivando sempre a trilhar o caminho do bem e da honestidade.

Aos meus irmãos, Alyson Glória Nogueira e Anderson Glória Nogueira, que muito me ensinaram e apoiaram incondicionalmente em todas as fases da minha vida.

Ao meu orientador e professor, Luiz Eugênio Veneziani Pasin, que me acolheu como orientado, acreditando no meu projeto e nos meus ideais, estando sempre pronto a me guiar academicamente. A sua força me auxiliou a superar grandes obstáculos e a ser persistente em meus objetivos. Tenho grande orgulho do profissional e pessoa que ele é, formando pessoas melhores todos os dias.

À minha madrinha, Juacema Pires Glória, que me ensinou que conviver com cenários difíceis e continuar persistindo em um sonho é possível. A sua alegria e ajuda foram muito importantes para a concretização desta etapa da vida, assim como todas as demais.

À minha sogra, Irma Martinez, que esteve perto mesmo quando estava longe, sempre sendo base para me dar sustentação para seguir em frente e lutar por tudo que acredito. Saber que ela quer que eu seja a minha melhor versão me motiva bastante. O seu carinho e constante incentivo foram imprescindíveis para que este projeto desse certo.

Finalmente, a pessoa mais importante nesta caminhada, a minha esposa Aline Martinez Guerreiro, que esteve ao meu lado me apoiando com todo amor em todos os momentos vividos nestes últimos anos, fazendo com que os meus dias fossem mais leves e alegres. Eu não poderia deixar de agradecer-lá por ser uma companheira tão especial, que é uma das maiores responsáveis por eu poder comemorar esta conquista.

Agradeço também aos professores do MPA, da UNIFEI, por me proporcionarem conhecimento e experiências incríveis na área da pesquisa.

A todos, meu muito obrigado!

“A medida final de um homem não é onde ele está em momentos de conforto e conveniência, mas onde ele está em momentos de desafio e controvérsia. A superação desses desafios é o que molda nosso verdadeiro caráter.”  
(Martin Luther King Jr.).

## RESUMO

A pesquisa aborda o tema do associativo por meio da análise das percepções dos empresários locais em relação à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) na cidade de Itajubá, estado de Minas Gerais, Brasil. O objetivo central é estudar a percepção dos empresários locais sobre o papel da CDL ITAJUBÁ e identificar ações que podem ser desenvolvidas para possivelmente atrair e reter associados. A pesquisa adota o método do estudo de caso com a aplicação de questionários a três grupos distintos: associados, ex-associados e não-associados. Os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais, buscando por parte do entrevistador obter a compreensão detalhada das motivações e expectativas dos empresários. Os resultados indicam que os serviços de consulta de crédito e certificação digital são muito valorizados pelos associados atuais, enquanto há uma demanda significativa por mais cursos e treinamentos específicos. Entre os ex-associados, as principais razões para a saída foram a falta de inovação nos serviços e a percepção de um grupo fechado que dificulta a participação ativa. Já os não-associados demonstraram interesse em benefícios como planos de saúde e treinamentos de qualidade, sugerindo que uma comunicação mais eficaz e uma maior proximidade com os empresários podem aumentar a probabilidade de novas associações. A conclusão destaca a importância de inovar nos serviços oferecidos, aumentar a transparência na gestão e focar continuamente nas necessidades dos associados. Essas ações se apresentam como elementos importantes para fortalecer a CDL ITAJUBÁ. Aumentar a retenção de membros e atrair novos associados pode aumentar as receitas, potencialmente otimizando a sustentabilidade financeira da entidade, e pode reforçar sua relevância na comunidade empresarial local.

**Palavras-chave:** associativismo empresarial, captação de associados, fidelização de associados, Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), estratégias de retenção.

## ABSTRAT

The research explores the topic of associations by analyzing the perceptions of local business owners regarding the Chamber of Shopkeepers (CDL) in the city of Itajubá, Minas Gerais state, Brazil. The main goal is to study how local business owners view the role of CDL ITAJUBÁ and to identify actions that could potentially attract and retain members. The study uses a case study approach with surveys administered to three different groups: current members, former members, and non-members. Data was collected through face-to-face interviews, aiming to gain a detailed understanding of the motivations and expectations of business owners. The results show that current members highly value services such as credit consulting and digital certification. However, there is significant demand for more specific courses and training. Former members cited a lack of service innovation and a perception of a closed group that hinders active participation as the main reasons for leaving. Non-members expressed interest in benefits like health plans and quality training, suggesting that more effective communication and closer engagement with business owners could increase the likelihood of new memberships. The conclusion emphasizes the need to innovate services, enhance transparency in management, and continuously address the needs of members. These actions are crucial for strengthening CDL ITAJUBÁ. Improving member retention and attracting new members could boost revenue, potentially optimizing the financial sustainability of the organization and reinforcing its relevance within the local business community.

**Key words:** business associativism, member acquisition, member retention, Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), retention strategies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do número de associados da CDL ITAJUBÁ de setembro de 2014 a novembro de 2023 .....	18
Figura 2 – Fluxo do Estudo de Caso representado por meio da técnica BPMN .....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados de empresários entrevistados .....	33
Quadro 2 - Etapas e Procedimentos relativos ao Estudo de Caso .....	34
Quadro 3 - Perguntas dos questionários por grupos .....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Associativismo .....	19
2.2 Associações Empresariais .....	20
2.3 Associações de Empresas no Brasil .....	23
2.3.1 A História das Associações de Empresas.....	23
2.3.2 Importância das Associações para a Economia Brasileira .....	23
2.3.3 Desafios e Oportunidades.....	24
2.4 Contribuições para a Competitividade .....	25
2.4.1 Melhoria da Competitividade .....	25
2.4.2 Promoção da Inovação .....	25
2.4.3 Acesso a Mercados .....	25
2.4.4 Defesa dos Interesses Coletivos .....	26
2.4.5 Desenvolvimento de Capital Humano.....	26
2.5 Atração e Retenção em Associações .....	26
2.6 Atração e Retenção em Outros Exemplos de Relações.....	27
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Material .....	31
3.2 Método.....	33
3.3 Descrição dos questionários .....	38
3.3.1 Formulário de Pesquisa para Associados .....	40
3.3.2 Formulário de Pesquisa para Ex-Associados .....	42
3.3.3 Formulário de Pesquisa para Não Associados.....	46
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>49</b>
4.1 Associados.....	57
4.2 Ex-associados .....	58

4.3 Não Associados .....	59
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A – Formulário de pesquisa para associados .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE B – Formulário de pesquisa para ex-associados .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE C – Formulário de pesquisa para não-associados.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As relações de união entre pessoas, sejam físicas ou jurídicas, são estudadas há anos. Os relacionamentos entre as pessoas geralmente existem por um interesse comum para alcançar objetivos de forma democrática, objetivos esses que dificilmente seriam atingidos por um único indivíduo ou empresa (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014). Essa relação também busca restringir práticas indesejadas que podem comprometer todos os envolvidos. Como consequência frequente dessa união, surgem associações para representar os associados.

O papel principal das associações é auxiliar os associados de forma que eles tenham representatividade em grupo, algo que não teriam se buscassem caminhos isolados (ÇELEN, 2017). Principalmente de forma local ou regional, a entidade possui papel relevante, uma vez que representa a identidade dos associados com o objetivo de alcançar desejos coletivos de forma organizada e representativa, articulando-se com setores da sociedade como prefeituras, câmaras de vereadores, instituições bancárias, universidades, instituições militares (polícia, exército, bombeiros), entre outros (MORAES et al., 2020).

Os associados são peças-chave para a sobrevivência das associações. Para haver longevidade e sustentabilidade financeira na associação, é importante ter a efetiva participação dos associados, bem como o controle das receitas e despesas. É essencial existir um número de associados ativos proporcional ao trabalho desenvolvido que geram receitas para a entidade (BENNETT; RAMSDEN, 2007). Existem três formas principais de arrecadação para as associações: contribuições por taxas pagas por associados, sejam mensalidades ou outras taxas recorrentes; recebimento de doações de pessoas físicas ou jurídicas, tanto de caráter privado quanto público (fomento); e a oferta de soluções como planos de saúde, consultas a crédito, empréstimos bancários (atuando como correspondente), entre outras soluções (MUMIC; AGUIAR; LIVRAMENTO, 2015).

A relação existente entre associação e associado é diferente de outras relações, como a entre empresa e cliente final. Entretanto, algumas lições sobre atração e retenção podem ser extraídas de estudos relacionados a essas outras formas de relacionamento (NEWBERY et al., 2016). A relação das empresas com os clientes tem caráter transacional, criando vínculo pelas ofertas e compras realizadas. Já no associativismo, o associado se torna um cotista, como se fosse proprietário de uma pequena parte da associação, criando uma relação de colaboração. Portanto, as técnicas exploradas para realizar a atração e a retenção de associados precisam ser tratadas de forma distinta das utilizadas com clientes (LINDGREEN et al., 2006).

Ademais, entende-se que nas associações as técnicas utilizadas para tentar atrair e reter associados podem ser provenientes das experiências dos próprios associados e do corpo dirigente (BENNETT, 2000). Quando as ações são planejadas com esse embasamento, sem levar em consideração técnicas e estudos sobre o tema, a efetividade da atração e retenção está condicionada à tentativa e erro. Em geral, não são realizados estudos dentro de uma associação baseados em dados sobre o tema, trazendo grandes chances de baixa taxa de sucesso (THOMÉ et al., 2016).

As associações são compostas em algumas situações por empresas ou profissionais liberais. No Brasil, há uma classe de entidades chamada Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL ITAJUBÁ), presente em várias cidades do país. A função geral dessas instituições é representar o varejo local/regional. Todas elas respondem a uma entidade superior, a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL). As CDLs mais antigas datam de mais de 65 anos, de acordo com CNDL (2021). Na cidade de Itajubá, estado de Minas Gerais, a CDL ITAJUBÁ foi criada em 1972. Nestes mais de 50 anos atuando junto aos comerciantes da região, a CDL ITAJUBÁ criou uma identidade de respeito junto à sociedade, especialmente aos órgãos públicos municipais, sendo responsável por diversas ações que promovem o bem-estar da população e incentivam o consumo local (Câmara de Dirigentes Lojistas de Itajubá, 2022).

A atuação da CDL ITAJUBÁ é focada na cidade, porém, o seu raio de atuação é regional devido à ausência de uma entidade associativista voltada ao comércio com tanta força em outras cidades da região. De acordo com a Inteligência do Sebrae MG (2021), a microrregião de Itajubá é composta por 15 cidades, tendo como referência de centro comercial a cidade de Itajubá. Os municípios são: Brasópolis, Consolação, Cristina, Delfim Moreira, Dom Viçoso, Gonçalves, Itajubá, Maria da Fé, Marmelópolis, Paraisópolis, Piranguçu, Piranguinho, Sapucaí-Mirim, Virgínia e Wenceslau Braz.

Ainda segundo o Sebrae MG (2021), o comércio da microrregião tem 5.885 empresas, entre Microempresários(as) Individuais (MEI), Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). Na cidade de Itajubá, são 2.917 empresas, cerca de 50% do número total de empresas da microrregião. Dentre elas, praticamente metade são MEI e a outra metade é composta por 44,57% ME e 5,69% EPP.

Todo o cenário apresentado mostra-se favorável para o crescimento do número de associados da CDL ITAJUBÁ, que possui variação entre 250 e 350 membros em um período de 10 anos. Levando-se em consideração a quantidade total de empresas existente na região, há um potencial grande a ser explorado. Com base nas informações apresentadas, seguem o

problema da pesquisa, seus objetivos e justificativa, completando a Introdução. Em seguida, apresenta-se a revisão de literatura, a metodologia utilizada, os resultados obtidos.

A questão que esta pesquisa se propõe a responder é: Baseando-se na visão dos empresários sobre a CDL ITAJUBÁ, como identificar práticas que podem ser implementadas para atração e retenção de associados na entidade?

O objetivo geral do trabalho é identificar junto aos empresários de Itajubá o envolvimento que existe entre eles e a CDL ITAJUBÁ, correlacionando com práticas de atração e retenção de associados na instituição. Além disso, os objetivos específicos que irão nortear a realização da pesquisa são:

- Analisar quais são as percepções dos empresários da cidade de Itajubá com relação à CDL ITAJUBÁ;
- Identificar quais as ações a CDL ITAJUBÁ potencialmente podem impactar na atração de novos associados e ex-associados, além das que influenciam na retenção dos atuais associados;
- Avaliar se há influência do pacote de serviços oferecidos atualmente pela CDL ITAJUBÁ na atratividade de novos associados e ex-associados, e na manutenção dos membros que na atualidade fazem parte.

A CDL ITAJUBÁ tem atuação importante há anos junto à sociedade e economia local, trabalhando em prol do comércio e do desenvolvimento da cidade. Com mais de 50 anos de existência, a entidade passa por um momento que possivelmente demande um ajuste para aumentar o quadro de associados. A análise anual do número de associados é realizada desde o ano de 2014, havendo oscilação ao longo do tempo de acordo com a Figura 1 representada abaixo. Nos últimos anos, houve uma queda na quantidade de associados, sendo que em 2015 a CDL ITAJUBÁ chegou a reunir próximo de 350 associados em seu quadro. Já em 2023 este número era de aproximadamente 260. Este fato revela a necessidade de atenção por parte da direção da entidade quanto à redução de receita.

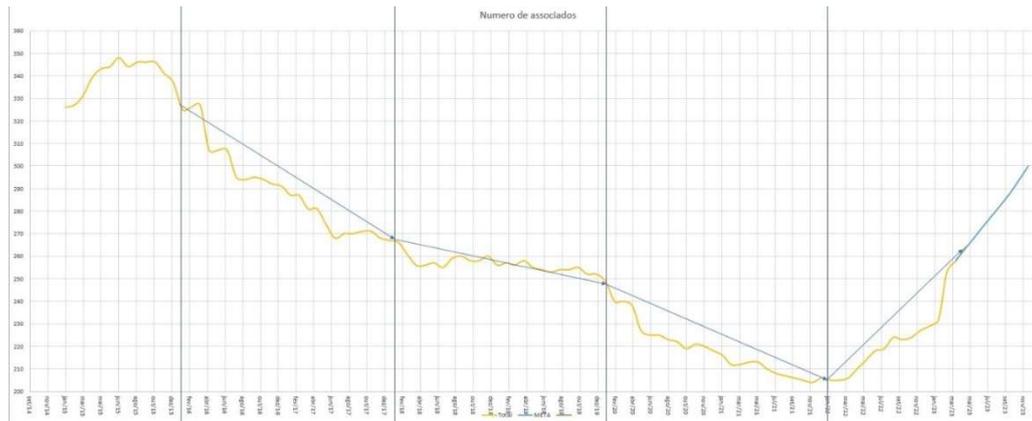


Figura 1 – Evolução do número de associados da CDL ITAJUBÁ de setembro de 2014 a novembro de 2023

A escolha de estudar a atração e a retenção de associados se justifica por duas razões. A primeira razão está vinculada à continuidade da existência da associação, que pode ser comprometida em função da queda no número de associados e da redução das receitas. A partir deste estudo, estima-se que seja possível compreender a percepção dos empresários e assim vislumbrar caminhos que possam alcançar melhoria no recebimento de taxas por meio da permanência perene de associados, bem como um possível entendimento para aprimorar a captação e retenção de associados, melhorar a imagem da entidade perante a sociedade de empresários locais e, como consequência, aumentar o valor recebido de contribuições de associados. A segunda razão para o desenvolvimento deste estudo é a lacuna na literatura.

O método do Estudo de Caso foi escolhido para o desenvolvimento deste trabalho, que foi conduzido por meio de pesquisa ampla sobre o tema e aplicação de questionários com os sujeitos propostos, que são os empresários que estão envolvidos diretamente com o comércio e que têm, já tiveram ou nunca tiveram relação com o objeto de estudo.

Este trabalho é composto, além desta etapa introdutória, de uma parte de revisão bibliográfica, onde estará contido o embasamento teórico, um item explicando a metodologia adotada, a apresentação dos resultados obtidos e a discussão dos mesmos e, por fim, a conclusão do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Associativismo

As associações podem ser definidas por sua base de conhecimento comum, interesses comuns ou valores e objetivos compartilhados. Elas resultam de membros envolvidos em ocupações semelhantes, mercados e indústrias similares, inseridos em ordens institucionais parecidas ou pertencentes a comunidades com proximidade geográfica ou valores comuns, como grupos políticos ou religiosos. Essas três dimensões podem se cruzar de várias maneiras, definindo várias formas de associações (MOLNÁR, 2020).

O associativismo visa a defesa de um grupo de pessoas que encontraram uma solução para problemas específicos por meio da união de seus esforços (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014). Um exemplo é a organização de produtores em associações locais como estratégia para superar entraves tecnológicos, políticos e comerciais (TRENTO et al., 2006).

Em associações de produtores, a união facilita o acesso a insumos e maquinários agrícolas, envolvendo prazos de pagamento maiores e condições mais vantajosas (MUMIC; AGUIAR; LIVRAMENTO, 2015). As organizações associativistas foram precursoras em períodos de sindicatos fracos ou inexistentes, desempenhando papel crucial na sindicalização e desenvolvimento (ÇELEN, 2017).

Os líderes das associações obtêm benefícios significativos, como conexões importantes e decisões políticas, incluindo o uso dos recursos das associações (HANDARAGAMA; KUSAKABE, 2021). A relevância das associações pode ser observada em quatro aspectos: número de associados proporcional à região, suporte regional, serviços prestados e estímulo à criação de conexões entre associados (MORAES et al., 2020). Por isso, avaliar a interconexão de uma associação apenas pelo número de membros não é ideal, pois a participação em várias associações influencia na designação das grandes associações (COFFÉ; GEYS, 2007).

As associações realizam arrecadação por meio de contribuições dos associados, doações e oferta de soluções como planos de saúde e consultoria financeira. A legislação brasileira atual não determina a quantidade exata de pessoas ou empresas para a criação de uma associação; o patrimônio deve ser formado por contribuições dos associados, doações e prestação de serviços (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Associações contribuem para o desenvolvimento econômico ao defender os interesses de seus membros e melhorar as relações sociais e econômicas entre associados. Elas atendem às necessidades estratégicas dos associados fornecendo serviços personalizados e oferecendo

uma gama de serviços que ajudam na formulação de estratégias. As associações têm o papel de facilitadoras, permitindo a troca de experiências e formação de alianças, adaptando-se às necessidades de empreendedores locais. Elas fornecem informações críticas para ajudar governos na tomada de decisões e criação de políticas. Em regiões com maior competição política, é mais comum que um associado utilize os serviços da associação (MORAES et al., 2020).

Na verdade, os países em desenvolvimento estão cheios de associações que consistem em pouco mais do que uma lista de telefones, um presidente, um escritório, uma secretária e uma pequena reunião anual. Essas associações são geralmente de pouca ajuda nos desafios de desenvolvimento intensivos em instituições (ou contratos intensivos). (DONER; SCHNEIDER, 2000)

De acordo com Bennett e Ramsden (2007), uma ação coletiva muitas vezes não é apenas inadequada, mas pode ser difícil de sustentar. Porque os benefícios são coletivos, aqueles que não se tornam membros não podem ser excluídos. Eles, portanto, carecem de incentivos para ingressar ou permanecer como membros, uma vez que podem aproveitar os benefícios fornecidos por outros. Isso tende a resultar em associações menores do que o sugerido pelo potencial de mercado, e os serviços fornecidos podem ter poucos recursos e, portanto, ter qualidade inferior ao desejável.

As associações são um dos principais personagens de um mercado autorregulado nos EUA, onde proprietários e gestores podem participar para estabelecer normas de troca de mercado em seu setor. As empresas que favorecem a associabilidade são frequentemente as mais fortes. Esses argumentos sugerem que pode haver mais estímulos para a ação coletiva do que apenas o altruísmo. De fato, ao observar a estrutura institucional da Alemanha, a adesão a associações é estimular de modo que, embora a adesão não seja obrigatória, para as associações setoriais alemãs as pressões dos pares são tais que a tornam de fato obrigatória em alguns setores. A semelhança de necessidades sobre o governo leva a um consenso de atividades de lobby e estrutura de mercado semelhantes. Assim, a similaridade de negócios estimula a associabilidade (BENNETT; RAMSDEN, 2007).

As associações podem ser vistas como ecossistemas, onde a cooperação entre diversos participantes de setores variados resulta na elaboração de tecnologias, desenvolvimento de inovações e aumento de valor público (MAEV; IUDINA, 2022).

## **2.2 Associações Empresariais**

As associações podem ser definidas por sua base de conhecimento comum, interesses comuns ou valores comuns e objetivos. Resultam de os membros estarem envolvidos em ocupações semelhantes ou em mercados e indústrias semelhantes, estarem inseridos em ordens institucionais semelhantes devido à proximidade geográfica ou pertencerem a comunidades semelhantes fora dos negócios, como grupos políticos ou religiosos. Essas três dimensões podem se cruzar de várias maneiras, definindo várias formas de associações (MOLNÁR, 2020).

O associativismo não tem como objetivo a atividade econômica; as associações, de acordo com Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014), atuam em defesa de um grupo de pessoas que descobriram uma solução para problemas específicos por meio da união de seus esforços. Por exemplo, a organização de produtores em associações locais existe como estratégia para superar entraves tecnológicos, de representação política e comerciais (TRENTO et al., 2006).

Em uma associação de produtores, eles geralmente têm dificuldades para obter um bom desempenho econômico, unindo-se com o objetivo de alcançar um melhor desempenho em um mercado altamente competitivo. Por meio dessa união, o acesso a insumos e maquinários agrícolas é facilitado, envolvendo prazos de pagamento maiores e condições mais vantajosas de pagamento (MUMIC; AGUIAR; LIVRAMENTO, 2015).

As organizações associativistas estiveram na vanguarda quando não havia sindicatos ou havia sindicatos muito fracos. Os primeiros sindicatos tinham algum tipo de característica associativa, e nos períodos seguintes, as associações tiveram missões importantes no processo de sindicalização e desenvolvimento (ÇELEN, 2017).

O maior benefício das associações é direcionado para aqueles que assumem posições de liderança. As conexões com contatos importantes, bem como as decisões políticas, incluindo a decisão de usar os recursos das associações, são realizadas pelos líderes das associações (HANDARAGAMA; KUSAKABE, 2021).

Uma associação tem sua relevância em quatro aspectos: número de associados proporcionalmente à região de atuação; posicionamento para oferecer suporte em sua região, especialmente em aspectos políticos; serviços prestados para os associados, como treinamentos e informações sobre negócios; forma de estímulo à criação de conexões entre associados para troca de experiências e formação de parcerias (MORAES et al., 2020).

As associações realizam a arrecadação de três formas: contribuição por taxa paga por associados, seja mensalidade ou outras taxas recorrentes, como fundo para eventos; recebimento de doações de pessoas físicas ou jurídicas, tanto de caráter privado como público (fomento); e oferta de soluções para os associados, como planos de saúde, consulta a crédito e

empréstimos bancários, atuando como correspondente e outras soluções (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

A confiança exclusiva no número de membros para avaliar a interconexão da associação não é ideal. De fato, a participação de membros em várias associações influencia na designação de grandes associações como aquelas com maior vínculo com seus associados, pois todas as ligações entre os grupos são necessariamente simétricas (COFFÉ; GEYS, 2007).

As associações contribuem para o desenvolvimento econômico ao defender os interesses de seus membros. Elas podem ajudar a melhorar aspectos sociais e econômicos das relações entre associados. Há um número limitado de estudos sobre o impacto das associações em países em desenvolvimento, segundo Moraes et al. (2020).

Segundo Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014), a legislação brasileira atual não determina a quantidade exata de pessoas ou empresas para a criação de uma associação. O patrimônio deve ser formado por contribuições dos associados, por doações e por prestação de serviços. Os fins podem ser alterados pelos associados utilizando-se o estatuto, e os associados podem opinar livremente. As associações são entidades de direito privado e não público.

As associações podem atender algumas das necessidades estratégicas dos associados, fornecendo serviços personalizados e tendo uma reputação de independência e, portanto, de confidencialidade. Mas, como são principalmente órgãos coletivos, é provável que ofereçam uma gama bastante especial de serviços que podem ajudar na formulação de estratégias para os associados (MORAES et al., 2020).

As associações podem fornecer serviços de consultoria internos com custos semelhantes aos de consultorias comerciais, mas têm a vantagem da confiança, conhecimento técnico ou independência que uma associação afirma ser capaz de oferecer. O fornecimento de informações, no entanto, é frequentemente gratuito (BENNETT; RAMSDEN, 2007).

O objetivo de uma associação é servir seus membros fornecendo treinamento e informação; também permite que os membros se encontrem para trocar experiências ou formar alianças, adaptando-se às necessidades de potenciais empreendedores locais. Portanto, as associações têm o papel de facilitadoras. Os grupos fornecem informações críticas para ajudar governos na tomada de decisões e criação de políticas para uma agenda de desenvolvimento do país. Associações estão entre as organizações locais especializadas que atuam entre o governo, o mercado e a sociedade, com conhecimento específico da realidade em que estão inseridas. Portanto, de acordo com Moraes et al. (2020), a aproximação entre governo e associações é relevante devido ao seu potencial econômico e político. Em regiões com maior competição política, é mais comum que um associado utilize os serviços da associação.

Um ecossistema é considerado um ecossistema contanto que todos os sujeitos envolvidos evoluam juntos. A elaboração de tecnologias, o desenvolvimento e a implementação de inovações e, conseqüentemente, o aumento de valor e o aumento de bens públicos são frutos da cooperação de muitos participantes de diversos setores, que por sua vez são influenciados pela comunicação das tecnologias, da política, das redes sociais e das novas formas de investimento (MAEV; IUDINA, 2022). As associações podem ser consideradas como ecossistemas, e para este estudo, tratar-se-á de associações de empresas.

## **2.3 Associações de Empresas no Brasil**

### **2.3.1 A História das Associações de Empresas**

A história das associações empresariais no Brasil remonta ao período colonial, quando comerciantes e produtores locais começaram a se organizar informalmente para enfrentar desafios comuns e proteger seus interesses. No entanto, foi no final do século XIX e início do século XX que as associações empresariais começaram a se formalizar e se proliferar, acompanhando o processo de industrialização e urbanização do país (SOUZA, 2010).

As primeiras associações tinham como objetivo principal a defesa dos interesses econômicos de seus membros, especialmente em relação à política tributária e à infraestrutura. Por exemplo, a Associação Comercial de São Paulo, fundada em 1894, teve um papel crucial na defesa dos interesses dos comerciantes paulistas, lutando por melhores condições para o comércio e a indústria (SILVA, 2005).

Durante o século XX, as associações empresariais no Brasil passaram por um processo de diversificação e especialização. Surgiram associações específicas para setores industriais, como a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), criada em 1931, que se tornou uma das mais influentes entidades representativas do setor industrial brasileiro. Essas associações passaram a oferecer uma gama mais ampla de serviços, incluindo formação profissional, consultoria empresarial e apoio na internacionalização de empresas (PEREIRA, 2018).

### **2.3.2 Importância das Associações para a Economia Brasileira**

As associações empresariais desempenham um papel vital na economia brasileira, tanto em nível macroeconômico quanto microeconômico. Em nível macroeconômico, elas atuam

como interlocutoras entre o setor privado e o governo, influenciando a formulação de políticas públicas que afetam o ambiente de negócios. Elas também contribuem para a estabilidade econômica ao promover boas práticas empresariais e ética nos negócios (ALMEIDA, 2016).

Em nível microeconômico, as associações empresariais oferecem diversos serviços que são cruciais para a competitividade das empresas associadas. Esses serviços incluem treinamento e capacitação, assessoria jurídica e tributária, acesso a mercados, entre outros. As associações também facilitam a criação de redes de contato e parcerias estratégicas, o que é especialmente importante para pequenas e médias empresas (PMEs) que podem não ter os recursos necessários para desenvolver essas capacidades internamente (MARTINS, 2017).

Além disso, as associações empresariais têm um papel importante na promoção da inovação e do desenvolvimento tecnológico. Muitas associações têm programas específicos para apoiar a pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a inovação nas empresas, oferecendo financiamento, consultoria e facilitação de parcerias com universidades e centros de pesquisa (CARVALHO, 2019).

### **2.3.3 Desafios e Oportunidades**

Apesar de sua importância, as associações empresariais no Brasil enfrentam diversos desafios. Um dos principais desafios é a necessidade de se adaptar às rápidas mudanças no ambiente de negócios, impulsionadas pela globalização e pela revolução digital. As associações precisam desenvolver novas competências e oferecer serviços que atendam às demandas emergentes das empresas associadas (SANTOS, 2020).

Outro desafio é a sustentabilidade financeira. Muitas associações dependem de contribuições dos associados, que podem ser insuficientes para cobrir todos os custos operacionais e investir em novos serviços. Nesse contexto, a diversificação das fontes de receita, como a oferta de cursos pagos e a captação de recursos por meio de projetos e parcerias, torna-se essencial (LIMA, 2018).

Por outro lado, as associações empresariais também têm muitas oportunidades. A crescente demanda por sustentabilidade e responsabilidade social corporativa cria novas oportunidades para as associações apoiarem as empresas em suas iniciativas de sustentabilidade. Além disso, o aumento do empreendedorismo no Brasil abre espaço para que as associações ofereçam suporte a novos negócios e startups, ajudando-os a crescer e se consolidar (GONÇALVES, 2021).

## **2.4 Contribuições para a Competitividade**

### **2.4.1 Melhoria da Competitividade**

As associações de empresas desempenham um papel fundamental na melhoria da competitividade das empresas associadas. Ao oferecer uma ampla gama de serviços, desde treinamento e capacitação até assessoria jurídica e de mercado, essas associações ajudam as empresas a superar desafios e a se destacar em seus respectivos setores. Conforme destacado por Oliveira (2015), as associações empresariais facilitam o acesso a informações cruciais, como tendências de mercado e novas tecnologias, permitindo que as empresas se mantenham atualizadas e competitivas.

### **2.4.2 Promoção da Inovação**

A inovação é um dos principais fatores que impulsionam a competitividade empresarial. As associações de empresas frequentemente promovem a inovação ao incentivar a colaboração entre empresas, universidades e centros de pesquisa. Elas podem fornecer suporte financeiro e logístico para projetos de pesquisa e desenvolvimento, além de organizar eventos e workshops para disseminar conhecimento sobre novas tecnologias e práticas inovadoras. Segundo Costa (2017), as associações empresariais desempenham um papel vital na criação de um ambiente propício à inovação, facilitando a troca de ideias e a colaboração entre diferentes atores do ecossistema empresarial.

### **2.4.3 Acesso a Mercados**

As associações de empresas também desempenham um papel importante na facilitação do acesso a mercados para suas associadas. Elas podem organizar missões comerciais, feiras e eventos de realização de contatos estratégicos que permitem às empresas explorar novas oportunidades de negócios e estabelecer parcerias estratégicas. Além disso, as associações podem fornecer informações valiosas sobre regulamentações e práticas de mercado em diferentes regiões, ajudando as empresas a navegar em mercados internacionais complexos. Lima e Silva (2016) destacam que a atuação das associações empresariais é crucial para a internacionalização das PMEs, que muitas vezes não possuem recursos internos para explorar mercados estrangeiros de forma independente.

#### **2.4.4 Defesa dos Interesses Coletivos**

Uma das funções mais importantes das associações de empresas é a defesa dos interesses coletivos de seus membros. Elas atuam como intermediárias entre as empresas e o governo, influenciando a formulação de políticas públicas que afetam o ambiente de negócios. As associações podem realizar lobby para a criação de políticas que favoreçam o desenvolvimento econômico e a competitividade das empresas, bem como para a redução de burocracias e barreiras regulatórias. Segundo Pereira (2018), a capacidade de mobilização e influência política das associações empresariais é essencial para garantir que os interesses das empresas sejam representados de maneira eficaz no processo de tomada de decisão pública.

#### **2.4.5 Desenvolvimento de Capital Humano**

O desenvolvimento de capital humano é outro aspecto crucial para a competitividade das empresas. As associações empresariais frequentemente oferecem programas de formação e capacitação que ajudam a melhorar as habilidades e competências dos trabalhadores. Esses programas podem incluir desde treinamentos técnicos específicos até cursos de gestão e liderança, contribuindo para a formação de uma força de trabalho mais qualificada e preparada para enfrentar os desafios do mercado. Souza (2019) argumenta que as associações empresariais desempenham um papel vital na atualização constante dos conhecimentos e habilidades dos profissionais, o que é essencial para a manutenção da competitividade empresarial.

#### **2.5 Atração e Retenção em Associações**

A literatura sobre associações empresariais setoriais é vasta, mas ainda há lacunas significativas nas interpretações sobre os motivos empresariais para ingressar, permanecer ou sair de uma associação, bem como a influência disso no sucesso ou fracasso da entidade (BENNETT, 2000). A motivação do empresário e sua interpretação da associabilidade são cruciais para a lógica de associação.

A satisfação dos membros está ligada aos resultados obtidos, sendo que os mesmos motivos que levam empresas ou indivíduos a se associarem são os que os farão permanecer, desde que correspondidos (THOMÉ et al., 2016). Identificar e responder aos pacotes de

benefícios específicos buscados pelos membros é essencial para sustentar a associação, pois empresas satisfeitas tendem a se comprometer a longo prazo (NEWBERY et al., 2016).

Existem duas peculiaridades organizacionais nas associações empresariais: as diferenças entre motivações e objetivos dos membros e do corpo diretivo, e a autonomia dos diretores devido à lacuna entre a "lógica de associativismo" e a "lógica de ativismo" (MOORE; HAMALAI, 1993). As altas taxas e a falta de valor percebido são as maiores preocupações dos membros, sendo essencial vincular benefícios intangíveis a benefícios pessoais (WILEY PERIODICALS, 2017).

Em pesquisa realizada por Thomé et al. (2016) com mais de 400 participantes, a variável com maior relação com a satisfação foi o nível de confiança na associação. Serviços populares incluem fornecimento de informações, aconselhamento, lobby e realização de contatos estratégicos, responsáveis por grande parte dos motivos de permanência dos membros (BENNETT; RAMSDEN, 2007).

A decisão de se tornar e permanecer como membro de uma associação empresarial depende de uma comparação entre benefícios e custos (NEWBERY et al., 2016). Os sócios fundadores e corpo diretivo geralmente são os mais comprometidos, ao contrário dos associados mais novos, cuja participação tende a ser restrita. Sugere-se ações como reuniões frequentes e decisões colegiadas para envolver mais efetivamente os novos sócios (TRENTO et al., 2006).

As pequenas empresas do setor de serviços são particularmente sensíveis a choques externos e internos. Associações empresariais podem otimizar processos e apoiar essas empresas, especialmente durante recessões econômicas. A dinâmica do número de membros é um importante indicador da eficácia das associações empresariais (PIROGOVA, ZHILINKOVA; ZASENKO, 2021). Benefícios individuais fornecem incentivos para aderir e manter a associação, ajudando a financiar serviços coletivos que beneficiam empresas não associadas (BENNETT; RAMSDEN, 2007).

Melhorar a retenção de membros requer comunicação segmentada baseada em dados demográficos dos associados. Dividir o grupo por gênero, idade ou estágio de carreira, por exemplo, deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da associação (WILEY PERIODICALS, 2017).

## **2.6 Atração e Retenção em Outros Exemplos de Relações**

Na relação entre associação empresarial e Pequenas e Médias Empresas (PMEs), de acordo com o estudo de Moraes et al. (2020), a partir da realização de simulações utilizando

atributos obtidos via coleta de dados, é possível calcular a probabilidade de empresas ingressarem em associações. Da mesma forma, é possível apresentar uma simulação da qualidade dos atributos que uma PME busca em uma associação empresarial.

Em outras relações, como entre empresas e clientes, diversas técnicas de atração e retenção devem ser observadas. No centro da gestão de relacionamento está o conceito de que os clientes, por meio de suas compras de bens e serviços, proporcionam receita às organizações. O foco está no relacionamento de longo prazo, em vez de transações de curto prazo, pois a lucratividade dos relacionamentos de longo prazo tende a ser maior (LINDGREEN et al., 2006).

Nos modelos de negócios atuais, utilizando novos métodos de produção e considerando o cliente como foco central, a oferta frequentemente supera a demanda. A superioridade do produtor foi substituída pela do cliente, que determina quais produtos serão produzidos. O ciclo de vida dos produtos tornou-se curto e variado, exigindo das organizações a oferta de produtos e serviços de maior qualidade (KAZEMI; BABAEI, 2011).

As interações entre compradores e vendedores são contínuas, evoluindo de transacionais para relacionais. Um modelo de desenvolvimento relacional mostra essa progressão, com níveis crescentes de envolvimento dos clientes à medida que informações são compartilhadas, trabalho conjunto é realizado e há um compromisso mútuo com projetos e processos (LINDGREEN et al., 2006). No entanto, nem todas as relações evoluem para relacionamentos, algumas permanecem transacionais.

Em relações desenvolvidas, emoções e atitudes positivas, alimentadas pelo desejo de permanecer na mesma rede com laços sociais importantes, aumentam as preferências do cliente e neutralizam sentimentos negativos (QUACH, 2021). A relação entre aquisição, retenção, margem de lucro, esforço de marketing e percepção de marca pode ser influenciada pela endogeneidade, onde a popularidade percebida de um produto ajusta as percepções de marca e as estratégias de marketing (STAHL et al., 2012).

A atração de clientes é essencial em ambientes de negócios competitivos. Identificar clientes lucrativos e desenvolver relacionamentos consistentes são fatores competitivos chave (KAZEMI; BABAEI, 2011). Segundo Rahimi e Gunlu (2016), as empresas devem construir relacionamentos únicos com clientes individuais, uma abordagem que evoluiu para a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM). Uma estratégia de CRM, fortemente suportada pela tecnologia, ajuda a maximizar o valor gerado ao longo da vida útil do cliente, acompanhando os avanços tecnológicos (SIGALA, 2018). As capacidades de CRM incluem gestão de interação com o cliente, atualização do relacionamento e reconquista do cliente (WANG; FENG, 2012).

Outra relação crucial é entre empresa e funcionário. A atração e retenção de talentos têm sido foco de interesse para cientistas e gestores. A compensação monetária é usada para influenciar a motivação dos funcionários, porém a retenção depende de fatores como liderança e comunicação eficaz (MARKOVA et al., 2013). Com o aquecimento da economia e menor vínculo à organização, atrair, desenvolver, gerenciar e reter talentos torna-se um desafio crescente (WALKER; FERREIRA, 2012). Retenção de talentos não se baseia apenas em salários, mas em fatores como liderança e comunicação, que são mecanismos de gestão de interações internas (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

Empresas empreendedoras passaram por mudanças significativas para competir globalmente. A capacidade de atrair e reter funcionários competentes é chave para uma vantagem competitiva sustentável. Estudos mostram que promessas não cumpridas pelos empregadores impactam significativamente atitudes, comprometimento e intenções de permanência dos funcionários (KICKUL, 2001).

### 3 METODOLOGIA

A principal função da metodologia é ajudar o pesquisador a entender mais facilmente a estrutura de um trabalho de pesquisa científica, fazendo com que ele reflita sobre a temática a ser estudada com um olhar curioso sobre o mundo. Ser indagador, criativo e curioso para investigar o problema proposto (SILVA, MENEZES, 2001). Porém, é importante ressaltar que existe diferença entre metodologia e métodos. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia define o caminho determinado para se alcançar o fim proposto pela pesquisa, enquanto os métodos estão relacionados ao conteúdo (teoria) e procedimentos (técnicas).

Os métodos científicos são operações mentais que são adotados em um processo de pesquisa. Para que os métodos científicos, que são os objetivos de uma investigação científica, sejam atingidos, deve existir um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos (SILVA, MENEZES, 2001). A metodologia deste trabalho é classificada como aplicada quanto à natureza, uma vez que tem como objetivo a geração de conhecimentos práticos, voltados à solução de problemas específicos que tem interesses locais e verdades envolvidas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Neste trabalho, é utilizado um tipo de estudo chamado pesquisa descritiva, que tem como pretensão descrever os fenômenos e fatos de uma realidade específica. A pesquisa descritiva possui alguns tipos, por exemplo: pesquisa ex-post-facto, análise documental e estudos de casos (TRIVIÑOS, 1987). Para este, uma pesquisa não exige um exame crítico das informações por parte do investigador, o que pode levar a resultados equivocados. As técnicas de coletas de dados podem ser subjetivas, como escalas, questionários e entrevistas, apenas quantificáveis (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em geral, a pesquisa descritiva assume forma de levantamento, visando descrever características de fenômeno ou população específicos, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (SILVA, MENEZES, 2001).

Quanto à forma de abordar o problema, o trabalho foi construído utilizando a pesquisa qualitativa. Esta considera que existe relação entre o sujeito da investigação, que no caso deste trabalho são os empreendedores, associados, ex-associados ou potenciais associados, e o mundo real. Ou seja, não se pode traduzir em números o vínculo existente entre a subjetividade do sujeito e o mundo objetivo. Esta forma não necessita uso de técnicas e métodos estatísticos. Os principais focos da abordagem são o processo e o seu significado (SILVA, MENEZES, 2001).

### 3.1 Material

Esta pesquisa tem um objeto de estudo. O foco inicial dele é nas mais diversas associações, uma vez que há similaridade nas relações entre as entidades e seus membros. Com base nisto, o foco passa para a Câmara de Dirigente Lojistas (CDL), da cidade de Itajubá, Minas Gerais, objeto a ser avaliado.

Através de documentos internos, do site, e de entrevistas realizadas com a gestora responsável pela administração da CDL ITAJUBÁ em 16 etapas de aproximadamente 1 (uma) hora cada, foi possível reunir informações essenciais para entender a história, a relevância para a cidade e o ponto de vista da entidade com relação aos empresários. A experiência dessa gestora se torna relevante por ela estar à frente da CDL ITAJUBÁ há mais de 25 anos apoiando diversas diretorias que foram responsáveis pela condução da entidade ao longo deste período.

O conceito de Câmara de Dirigente Lojistas, de acordo com a entidade CDL ITAJUBÁ (2022), é de um grupo de indivíduos, em geral empresários(as) do comércio, que se agrupam voluntariamente e a partir de reuniões regulares, tomam decisões em conjunto para deliberar sobre providências, estudos, desenvolvimento de estratégias, troca de ideias e informações. Todas essas ações buscam o objetivo único de desenvolver e aprimorar a atividade empresarial lojista.

A CDL ITAJUBÁ é, portanto, um órgão de prestação de serviços aos lojistas de uma comunidade, não restringindo os benefícios de sua atuação aos seus associados, pois na medida em que a entidade participa da melhoria do nível do comércio e defende os interesses da classe, traz resultados positivos a todos os comerciantes e principalmente ao consumidor.

A CDL ITAJUBÁ foi fundada em 12 de outubro de 1972 por iniciativa do presidente da Associação Comercial e Industrial de Itajubá à época, a partir do apoio de lojistas com intuito de unir a classe em busca de soluções para problemas comuns. Em 1977, a CDL ITAJUBÁ foi reconhecida como entidade de Utilidade Pública pela Resolução 174/77 da Câmara Municipal de Itajubá.

A entidade busca auxiliar os associados em seus interesses e aspirações, realizando a coordenação da defesa de seus interesses junto aos poderes públicos no âmbito municipal. A entidade também tem como pilar o desenvolvimento de atividades que propiciem condições para o crescimento profissional dos membros, apoiando-os de maneira a obter o fortalecimento da iniciativa privada.

A associação participa de movimentos sociais, com intuito de melhorar as condições de vida da comunidade itajubense. A entidade publicamente se posiciona com frequência a

respeito de assuntos de interesse público. A instituição tem tradição em ser responsável por eventos que geram maior fluxo de pessoas para cidade e para o comércio, como por exemplo a Parada Natalina, a Decoração de Natal e o Concurso de Vitrines.

A entidade oferece aos seus associados uma gama de soluções que os auxiliam no dia a dia dos negócios, como por exemplo a cobrança, a assessoria jurídica, uma base de currículos, acesso a planos de saúde e odontológicos, consulta de crédito, financiamentos realizados pelo Bando de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), confecção de certificado digital e registro de patentes.

A união de uma associação é um dos pontos mais importantes quando se trata de um grupo de pessoas. A CDL ITAJUBÁ tenta promover esta união por meio de encontros semanais nos tradicionais almoços de quarta-feira, onde associados se reúnem para conversar sobre temas relevantes ao comércio e a sociedade em geral. Em geral as reuniões contam com a presença de convidados, geralmente pessoas ligadas a algum tema em evidência ou pessoas de cargos públicos, como por exemplo o comandante do batalhão da polícia militar, o prefeito, algum dos vereadores ou até mesmo um empresário que ainda não é associado.

Tendo em vista o histórico e o papel da instituição de forma local, é importante que sejam observados também o número de associados que ela possui e o potencial que pode ser atingido, dentro de um cenário de empresas da região. Atualmente o número total de associados está em torno de 260 participantes, o que representa menos de 10% do número total de empresas registradas apenas em Itajubá segundo o Sebrae MG.

Tendo em vista o número expressivo de empresas enquadradas como MEI, a CDL ITAJUBÁ, que até o início do ano de 2022 não adotava estratégias para este público, passou a ter grande foco nele. Por meio de parceria com o Sebrae, conseguiu estabelecer um ponto de atendimento dedicado aos MEI em sua sede. Também criou um pacote de vantagens específico para tentar atrair uma maior quantidade de novos entrantes com este perfil.

Tendo em vista a questão de perfis empresariais, foram intencionalmente selecionadas empresas de perfis distintos para cada um dos grupos de entrevistados com relação a quatro critérios: o enquadramento social (porte da empresa de maior classificação neste critério), a quantidade total de funcionários contratados em todas as empresas do grupo do empresário, o tempo de existência da empresa mais antiga do empresário e a quantidade de empresas do grupo do empresário. Abaixo no Quadro 1 seguem as informações detalhadas de perfil de cada um dos empresários entrevistados.

Grupo	Nº	Porte / Enquadramento	Quantidade de Funcionários	Tempo Existência	Quantidade Empresas
Não Associados	1	ME	Entre 3 e 7	Entre 4 e 10	Apenas 1
	2	MEI	Entre 8 e 20	Acima 10	Entre 2 e 5
	3	ME	Entre 3 e 7	Entre 4 e 10	Apenas 1
	4	ME	Entre 3 e 7	Entre 4 e 10	Entre 2 e 5
Ex- Associados	5	ME	Entre 8 e 20	Acima 10	Entre 2 e 5
	6	ME	Até 2	Entre 4 e 10	Apenas 1
	7	ME	Até 2	Acima 10	Apenas 1
Associados	8	EPP	Entre 3 e 7	Acima 10	Apenas 1
	9	EPP	Acima 45	Acima 10	Entre 2 e 5
	10	Médio Porte	Acima 45	Acima 10	Entre 2 e 5
	11	ME	Entre 3 e 7	Acima 10	Apenas 1
	12	Médio Porte	Acima 45	Acima 10	Entre 2 e 5

Quadro 1 - Dados de empresários entrevistados

Além da diversidade observada nos dados do Quadro 1, também é possível ver diversidade no segmento de atuação dos empresários, tendo entre eles:

- Varejo – Lojas especializadas em: artigos para celulares, roupas femininas e acessórios, brinquedos, óculos, relógios, café, trajes masculinos, calçados
- Serviços – Barbearia, colégio (ensino fundamental e médio), escola de idioma, escola de neurociência

### 3.2 Método

Para a elaboração deste trabalho, o procedimento técnico utilizado foi o Estudo de Caso, caracterizado por uma pesquisa aprofundada da CDL ITAJUBÁ. O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação destinada a compreender, explorar ou descrever eventos e contextos complexos com múltiplos fatores simultâneos (ARAÚJO et al., 2008). De acordo com Ventura (2007), o estudo de caso pode ser empregado tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas, e sua aplicação é difundida em diversas áreas do conhecimento, proporcionando uma visão holística do objeto de estudo.

Segundo Godoy (1995), o Estudo de Caso não deve ser confundido com o "método do caso", uma estratégia de ensino comum em cursos de Administração. Yin (2001) define o

Estudo de Caso como uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real de vida, especialmente em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas, utilizando múltiplas fontes de evidência. O investigador pode optar por estudar situações típicas ou casos excepcionais para analisar profundamente um fenômeno, o que permite uma compreensão mais detalhada e contextualmente rica (GODOY, 1995).

O estudo de caso é um processo que pode ter até 19 etapas, agrupadas em 6 distintos procedimentos (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015). Para este estudo foi criado o Quadro 2 para listar todas essas etapas e procedimentos.

Procedimento	N.	Etapa
Elaborar Plano	1	Mapear a literatura
	2	Delinear as proposições
	3	Delimitar as fronteiras e grau de evolução
Criar Design	4	Selecionar a(s) unidade(s) de análise e contatos
	5	Escolher os meios para coleta e análise dos dados
	6	Desenvolver o protocolo para coleta dos dados
	7	Definir meios de controle da pesquisa
Realizar Preparação	8	Testar procedimentos de aplicação
	9	Verificar qualidade dos dados
	10	Fazer os ajustes necessários
Realizar Coleta	11	Contatar os casos
	12	Registrar os dados
	13	Limitar os efeitos do pesquisador
Fazer análise	14	Produzir uma narrativa
	15	Reduzir os dados
	16	Construir painel
	17	Identificar causalidade
Compartilhar	18	Desenhar implicações teóricas
	19	Prover estrutura para replicação

Quadro 2 - Etapas e Procedimentos relativos ao Estudo de Caso

A Figura 2 representada abaixo ilustra o fluxo completo do processo de pesquisa do Estudo de Caso, de acordo com os procedimentos apresentados na Tabela 1. Para facilitar o entendimento, foi criada para esta pesquisa a representação pela técnica de diagramas chamada Business Process Model and Notation (BPMN).

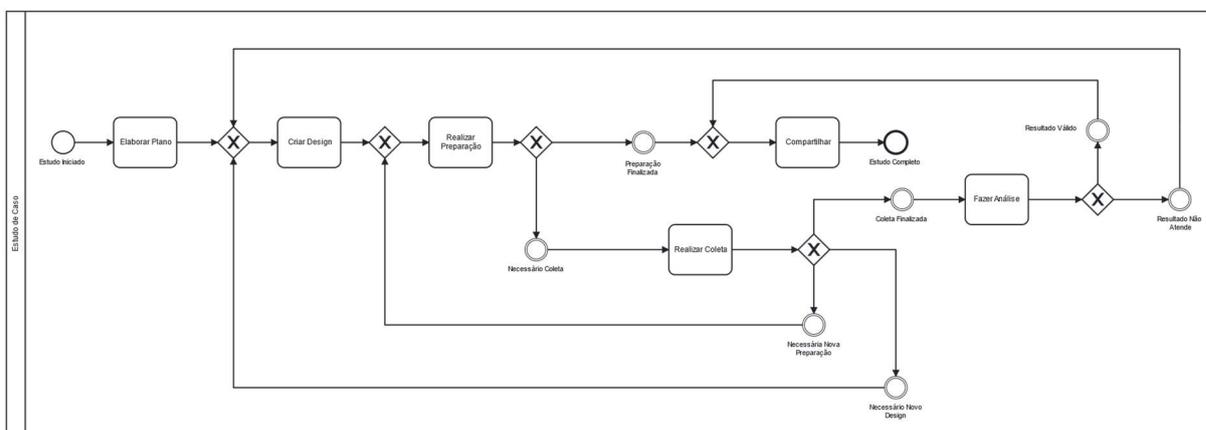


Figura 2 – Fluxo do Estudo de Caso representado por meio da técnica BPMN

**Primeira etapa (Mapear a literatura):** foi mapeada toda a literatura que se tornou base para o desenvolvimento deste trabalho, dentre elas referências sobre associação e demais temas, além de informações sobre a CDL ITAJUBÁ e empresários.

**Segunda etapa (Delinear as proposições):** as seguintes proposições foram formuladas entendendo que algumas possibilidades poderiam existir como respostas provisórias às perguntas da pesquisa:

- 1) A CDL ITAJUBÁ não é conhecida ou reconhecida por parte dos empresários locais
- 2) Os serviços prestados pela CDL ITAJUBÁ não são vistos pelos empresários como atrativos ou diferenciais para o seu negócio
- 3) As ações realizadas pela CDL ITAJUBÁ como eventos, promoções, entre outras, não são relevantes para a sociedade e conseqüentemente para o empresário

**Terceira etapa (Delimitar as fronteiras e grau de evolução):** consiste em delimitar o estudo, que poderia ter sido realizado com todas as CDLs do estado de Minas Gerais ou do país. Porém, tendo em vista o esforço necessário para realizar uma pesquisa desta magnitude, não haveria tempo hábil com os recursos disponíveis para este trabalho. Então, foi definido que este trabalho tem como fronteira a CDL da cidade de Itajubá e que posteriormente o mesmo trabalho pode ser escalado e realizado com outras CDLs do país.

**Quarta etapa (Selecionar a(s) unidade(s) de análise e contatos):** consiste na seleção de contatos. Este estudo foi realizado por meio de questionários aplicados a três grupos distintos: representantes de empresas associadas, representantes de empresas que foram associadas e não são mais, e representantes de empresas que nunca foram associadas.

**Quinta etapa (Escolher os meios para coleta e análise dos dados):** é definido o uso de formulários como meio de coleta e análise de dados. A aplicação presencial dos formulários visa otimizar a taxa de respostas e a qualidade das informações obtidas, considerando que pesquisas online frequentemente apresentam alta taxa de não-respondentes (VIEIRA, CASTRO, JÚNIOR, 2010). Além disso, a aplicação presencial permite esclarecer dúvidas dos respondentes, garantindo maior precisão nas respostas.

**Sexta e sétima etapas (Desenvolver o protocolo para coleta dos dados / Definir meios de controle da pesquisa):** após realização de busca documental sobre o tema de atração e retenção em associações e determinação da metodologia de pesquisa a ser adotada, foi possível realizar a criação dos formulários de pré-teste que serviram de instrumento para a condução deste estudo. A construção dos questionários segue critérios rigorosos, incluindo a necessidade de dados sociodemográficos e o cuidado no uso de escalas (COELHO; SOUZA; ALBUQUERQUE, 2020). Questionários mal elaborados podem gerar informações incoerentes e afetar a validade do estudo (MELO; BIANCHI, 2015). Nos formulários criados para este estudo, foram incluídas quatro perguntas relativas aos dados sociodemográficos e as perguntas utilizam escala de múltipla escolha nas respostas, o que facilita a análise estatística e a comparação entre os grupos. Segundo Coelho, Souza e Albuquerque (2020), esta escala apresenta opções que constituem grupos de elementos independentes e mutuamente excludentes.

**Oitava etapa (Testar procedimentos de aplicação):** um pré-teste foi realizado para avaliar a eficácia dos questionários e evitar problemas na aplicação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais, com 6 empresários, visando o engajamento dos participantes com atenção voltada às perguntas no momento de fornecer as respostas, o que poderia não acontecer em ambiente online, buscando por parte do entrevistador obter a compreensão detalhada das motivações e expectativas dos empresários. Durante o pré-teste, os participantes responderam sem interferência do aplicador nas respostas, exceto em casos de

dúvidas de interpretação das perguntas. Os entrevistados no pré-teste não foram posteriormente entrevistados no teste final, descartando a possibilidade de criação de viés nas respostas por repetição de respostas das perguntas pelas mesmas pessoas.

**Nona etapa (Pré-teste: Verificar qualidade dos dados):** as respostas obtidas por meio da aplicação dos formulários no pré-teste, permitiram os ajustes necessários para aplicação do formulário final.

**Décima etapa (Fazer os ajustes necessários):** durante a primeira aplicação para o grupo de Não Associados, foram detectados ajustes necessários no formulário nas perguntas, que foram corrigidas para a realização da segunda aplicação para este grupo. Para os demais grupos, não foram observados problemas nos formulários. Por se tratar de um pré-teste, não houve respostas suficientes para chegar a conclusões assertivas quanto ao relacionamento dos empresários com a CDL ITAJUBÁ.

Portanto, os questionários foram ajustados, especialmente nas seções de perguntas relacionadas à CDL ITAJUBÁ. As perguntas sociodemográficas foram mantidas, pois contribuíram para identificar a diversidade de perfis, o que tende a enriquecer a pesquisa e o alcance dos objetivos deste trabalho.

As perguntas de "Dados da Empresa" foram mantidas para entender o perfil demográfico das empresas associadas. Conhecer a estrutura e a longevidade das empresas, em especial daquelas que mantêm um relacionamento próximo à CDL ITAJUBÁ ao longo do período em que existem, possibilita enriquecer a discussão deste trabalho por meio de informações relevantes obtidas dos empresários sobre a entidade. Além disso, essas perguntas sobre dados sociodemográficos podem permitir conhecer o perfil das empresas que ainda não são associadas ou que deixaram de ser associadas, facilitando uma possível análise de quais segmentos de mercado não estão sendo explorados pela CDL ITAJUBÁ. Dessa forma, a entidade pode desenvolver estratégias direcionadas para atrair novos associados e aumentar sua representatividade em nichos não explorados.

**Décima primeira etapa (Contatar os casos):** após ter os formulários finalizados para aplicação prática, foram criada uma lista constando 21 (vinte e um) participantes a serem entrevistados, todos eles empresários da cidade de Itajubá. A lista foi criada e validada junto à diretoria da entidade e a gestora, em separado. Dentre todos, apenas 12 (doze) aceitaram responder, sendo 4 (quatro) do grupo de não associados, 3 (três) do grupo de ex-associados e 5

(cinco) do grupo de associados. Um dos pontos a ser ressaltado é que alguns dos empresários da lista são de difícil acesso, o que tornou desafiador conseguir agendar a entrevista, aumentando assim o tempo definido anteriormente para esta etapa do trabalho.

**Décima segunda até décima sétima etapas (Registrar os dados / Limitar os efeitos do pesquisador / Produzir uma narrativa / Reduzir os dados / Construir painel / Identificar causalidade):** todas essas etapas foram descritas de forma mais detalhada neste trabalho no item 4, a parte de Resultados e Discussão.

**Décima oitava e décima nona etapas (Desenhar implicações teóricas / Prover estrutura para replicação):** essas duas últimas etapas foram trabalhadas detalhadamente neste estudo no item 5, a parte de Conclusão.

Para a análise das questões qualitativas, foram elaboradas justificativas baseadas no referencial teórico, separadas de acordo com o apêndice em que se encontram. Este cuidado metodológico garante que as perguntas sejam relevantes e alinhadas com os objetivos do estudo, proporcionando dados valiosos para a compreensão dos fatores que influenciam a atração e retenção de associados.

### 3.3 Descrição dos questionários

A análise qualitativa das questões foi fundamentada no referencial teórico. As perguntas foram formuladas para identificar padrões e fatores que levam ao desligamento de associados, comparando perfis de empresas associadas e não associadas.

Além disso, espera-se que os dados obtidos com os questionários permitam a elaboração de estratégias mais eficazes para a CDL ITAJUBÁ aumentar sua base de associados e melhorar a satisfação dos atuais membros. A compreensão dos motivos que levam as empresas a se associarem, permanecerem associadas ou deixarem a associação é crucial para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam um ambiente associativo mais atrativo e sustentável.

Para a análise das questões qualitativas seguem as justificativas e o resultado esperado na aplicação de cada uma delas, baseando-se no referencial teórico, separadas de acordo com o grupo em que se encontram. Abaixo segue o Quadro 3 com todas as perguntas para dar visão geral de todas as questões:

Grupo	Nº	Questão
Associados	1	<b>Por que você se juntou inicialmente à CDL ITAJUBÁ?</b>
	2	<b>Quais benefícios ou serviços você mais valoriza atualmente na CDL ITAJUBÁ?</b>
	3	<b>Quais aspectos da CDL ITAJUBÁ poderiam ser melhorados ou aprimorados para melhor atender às suas necessidades?</b>
	4	<b>Você irá renovar sua participação no próximo ciclo? Se não, o que aumentaria a probabilidade de você renová-la?</b>
	5	<b>Você sente que tem oportunidades de realização de contatos estratégicos e construção de conexões dentro da CDL ITAJUBÁ? Se não, o que poderia ser feito?</b>
	6	<b>Você conhece os programas educacionais ou de treinamento da CDL ITAJUBÁ? Existem específicos que você gostaria de ver oferecidos pela CDL ITAJUBÁ no futuro?</b>
	7	<b>Como sua participação beneficiou seu negócio ou crescimento profissional?</b>
	8	<b>Há mais alguma coisa que você gostaria de compartilhar ou alguma sugestão adicional sobre como a CDL ITAJUBÁ pode se tornar mais útil para o seu negócio?</b>
Ex-Associados	1	<b>O que inicialmente o atraiu para se tornar um associado da CDL ITAJUBÁ e quais foram suas principais motivações na época?</b>
	2	<b>Você pode descrever os principais fatores ou razões que levaram à sua decisão de sair da CDL ITAJUBÁ?</b>
	3	<b>Houve algum desafio ou problema específico que você encontrou durante seu tempo como parceiro de negócios que influenciou sua decisão de sair?</b>
	4	<b>Você sentiu que suas expectativas ou objetivos não foram atendidos enquanto você era sócio comercial? Em caso afirmativo, quais foram e como diferiram da sua experiência?</b>
	5	<b>Você já pensou em retornar à CDL ITAJUBÁ desde que saiu? Se não, quais são as principais razões que o impedem de voltar a aderir?</b>

	6	<b>Houve algum aspecto da CDL ITAJUBÁ que você achou particularmente agradável ou gratificante durante sua participação?</b>
	7	<b>Você teve alguma dúvida ou sugestão de melhoria enquanto era associado?</b>
	8	<b>Como você avaliaria a comunicação e o apoio que recebeu da CDL ITAJUBÁ enquanto era associado?</b>
	9	<b>Houve alguma mudança ou desenvolvimento na CDL ITAJUBÁ desde que você saiu, de que você tenha conhecimento, e essas mudanças influenciam sua disposição de retornar?</b>
	10	<b>Na sua opinião, o que a CDL ITAJUBÁ poderia fazer de diferente ou melhor para incentivar ex-associados como você a considerarem voltar no futuro?</b>
Não Associados	1	<b>Você conhece a CDL ITAJUBÁ e o que ela faz?</b>
	2	<b>Você sabe quais são os benefícios oferecidos para participar da CDL ITAJUBÁ?</b>
	3	<b>O que te motivaria a considerar ingressar na CDL ITAJUBÁ? Como você vê a CDL ITAJUBÁ apoiando seus interesses?</b>
	4	<b>Você pode contar sobre suas experiências anteriores com outros grupos empresariais, se houver?</b>
	5	<b>Existem desafios ou questões específicas que você enfrenta em seu setor ou profissão que você acredita que a CDL ITAJUBÁ possa ajudá-lo a resolver?</b>
	6	<b>O que você gostaria que fosse melhorado ou aprimorado na CDL ITAJUBÁ para que de fato você participe?</b>

Quadro 3 - Perguntas dos questionários por grupos

### 3.3.1 Formulário de Pesquisa para Associados

1) **Por que você se juntou inicialmente à CDL ITAJUBÁ?** Justificativa: Entender as motivações iniciais dos associados é crucial para identificar os fatores que atraem novos membros. Segundo Moraes et al. (2020), as associações são formadas com base em interesses

e objetivos comuns, e reconhecer esses motivos pode ajudar a CDL ITAJUBÁ a desenvolver estratégias mais eficazes de recrutamento.

**2) Quais benefícios ou serviços você mais valoriza atualmente na CDL ITAJUBÁ?**

Justificativa: Avaliar os benefícios percebidos pelos membros atuais ajuda a CDL ITAJUBÁ a identificar quais serviços são mais valorizados e quais devem ser aprimorados. Estudos indicam que a satisfação dos membros está diretamente ligada aos serviços e benefícios oferecidos pela associação (Thomé et al., 2016; BENNETT; RAMSDEN, 2007).

**3) Quais aspectos da CDL ITAJUBÁ poderiam ser melhorados ou aprimorados para melhor atender às suas necessidades?** Justificativa: Coletar feedback sobre áreas de melhoria permite à CDL ITAJUBÁ ajustar suas ofertas para atender melhor as expectativas dos associados. Segundo Wiley Periodicals (2017), é essencial alinhar os benefícios oferecidos com as necessidades dos membros para garantir sua satisfação e retenção.

**4) Você irá renovar sua participação no próximo ciclo? Se não, o que aumentaria a probabilidade de você renová-la?** Justificativa: Esta pergunta visa identificar possíveis obstáculos à renovação da associação e explorar incentivos que poderiam aumentar a taxa de retenção. A literatura destaca a importância de entender as razões que levam os membros a continuar ou deixar a associação (NEWBERY et al., 2016).

**5) Você sente que tem oportunidades de realização de contatos estratégicos e construção de conexões dentro da CDL ITAJUBÁ? Se não, o que poderia ser feito?** Justificativa: A realização de contatos estratégicos é um dos benefícios mais valorizados em associações, promovendo trocas de experiências e parcerias (Moraes et al., 2020). Avaliar a eficácia das oportunidades de realização de contatos estratégicos oferecidas pode ajudar a CDL ITAJUBÁ a fortalecer esse aspecto crucial.

**6) Você conhece os programas educacionais ou de treinamento da CDL ITAJUBÁ? Existem específicos que você gostaria de ver oferecidos pela CDL ITAJUBÁ no futuro?** Justificativa: Programas de formação e capacitação são fundamentais para o desenvolvimento de capital humano e a competitividade dos membros (Souza, 2019). Identificar a demanda por novos programas pode orientar a CDL ITAJUBÁ na criação de ofertas relevantes e atrativas.

**7) Como sua participação beneficiou seu negócio ou crescimento profissional?**

Justificativa: Compreender os benefícios tangíveis que os associados percebem em sua participação na CDL ITAJUBÁ ajuda a justificar o valor da associação e a promover seus serviços a potenciais novos membros (BENNETT; RAMSDEN, 2007)

**8) Há mais alguma coisa que você gostaria de compartilhar ou alguma sugestão adicional sobre como a CDL ITAJUBÁ pode se tornar mais útil para o seu negócio?**

Justificativa: Esta pergunta aberta permite que os associados expressem livremente suas opiniões e sugestões, fornecendo informações valiosas que podem não ser capturadas por perguntas mais estruturadas. Segundo Bennett e Ramsden (2007), a interação contínua e a retroalimentação dos associados são essenciais para a adaptação e melhoria dos serviços oferecidos pelas associações. Além disso, Moraes et al. (2020) destacam a importância das associações em se adaptarem às necessidades dos membros, fornecendo serviços personalizados e relevantes para suas atividades empresariais. Ao incluir esta pergunta, a CDL ITAJUBÁ pode obter insights diretos sobre como pode aprimorar seu suporte e serviços para atender melhor as expectativas e necessidades dos associados.

**3.3.2 Formulário de Pesquisa para Ex-Associados**

**1) O que inicialmente o atraiu para se tornar um associado da CDL ITAJUBÁ e quais foram suas principais motivações na época?** Justificativa: Compreender as motivações iniciais que levam os empresários a se associarem à CDL ITAJUBÁ é fundamental para identificar os fatores que são mais atrativos para novos membros. Segundo Moraes et al. (2020), associações são formadas com base em interesses e objetivos comuns, e identificar essas motivações pode ajudar a CDL ITAJUBÁ a ajustar suas estratégias de atração de novos associados. Além disso, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) mencionam que o associativismo é uma forma de união para solucionar problemas específicos, e conhecer essas motivações iniciais pode revelar quais problemas ou necessidades específicas os empresários esperam que a CDL ITAJUBÁ ajude a resolver.

**2) Você pode descrever os principais fatores ou razões que levaram à sua decisão de sair da CDL ITAJUBÁ?** Justificativa: Compreender as razões pelas quais os membros decidem deixar a CDL ITAJUBÁ é crucial para identificar áreas problemáticas e implementar

melhorias. Thomé et al. (2016) destacam que a satisfação dos membros está diretamente ligada aos resultados obtidos e às expectativas atendidas. Identificar os fatores que levaram ao desligamento pode ajudar a CDL ITAJUBÁ a ajustar suas estratégias e serviços para melhor atender às necessidades e expectativas dos associados, minimizando as taxas de rotatividade. Além disso, Bennett e Ramsden (2007) mencionam que a falta de valor percebido e as altas taxas são preocupações comuns entre os membros, e entender essas preocupações específicas pode orientar a CDL ITAJUBÁ na criação de soluções mais eficazes.

**3) Houve algum desafio ou problema específico que você encontrou durante seu tempo como parceiro de negócios que influenciou sua decisão de sair?** Justificativa: Segundo Moraes et al. (2020), a efetividade das associações depende da capacidade de resolver problemas e atender às necessidades de seus membros. Além disso, Thomé et al. (2016) ressaltam que a confiança na associação e a capacidade de esta entregar resultados esperados são cruciais para a satisfação dos membros. Avaliar os desafios específicos enfrentados pode revelar áreas críticas onde a CDL ITAJUBÁ precisa melhorar seus serviços ou suporte, garantindo que problemas semelhantes não levem à saída de outros membros no futuro.

**4) Você sentiu que suas expectativas ou objetivos não foram atendidos enquanto você era sócio comercial? Em caso afirmativo, quais foram e como diferiram da sua experiência?** Justificativa: Compreender se e porque as expectativas dos associados não foram atendidas é crucial para melhorar a eficácia da CDL ITAJUBÁ. Segundo Newbery et al. (2016), a satisfação dos membros está intimamente ligada à correspondência entre suas expectativas e os benefícios percebidos da associação. Se as expectativas não forem atendidas, é provável que os membros sintam que a associação não agrega valor, o que pode levar ao desligamento. Bennett e Ramsden (2007) destacam que a percepção de valor dos serviços oferecidos é essencial para a retenção dos membros. Identificar as discrepâncias entre expectativas e experiências reais ajuda a CDL ITAJUBÁ a ajustar suas ofertas e comunicações, alinhando-as melhor com as necessidades e expectativas dos associados.

**5) Você já pensou em retornar à CDL ITAJUBÁ desde que saiu? Se não, quais são as principais razões que o impedem de voltar a aderir?** Justificativa: Entender as razões que impedem ex-associados de retornarem à CDL ITAJUBÁ é vital para desenvolver estratégias de reconquista e melhorar a retenção a longo prazo. Segundo Trento et al. (2006), é fundamental que associações compreendam as motivações dos membros para aderir e permanecer, assim

como as razões para seu desligamento. Avaliar se ex-associados considerariam retornar e identificar as barreiras que os impedem proporciona insights valiosos sobre áreas que necessitam de melhorias, sejam elas nos serviços oferecidos, na comunicação ou no relacionamento com os membros. Bennett e Ramsden (2007) também apontam que a percepção de valor e a confiança são cruciais para manter e reconquistar membros. Compreender essas barreiras permite à CDL ITAJUBÁ adaptar suas estratégias de modo a eliminar obstáculos e reforçar os aspectos positivos que podem atrair novamente os ex-associados.

**6) Houve algum aspecto da CDL ITAJUBÁ que você achou particularmente agradável ou gratificante durante sua participação?** Justificativa: Identificar os aspectos agradáveis ou gratificantes da CDL ITAJUBÁ ajuda a destacar os pontos fortes da associação que devem ser mantidos e promovidos. Segundo Moraes et al. (2020), é importante que as associações reconheçam e promovam seus pontos fortes para aumentar a satisfação e o engajamento dos membros. Além disso, Bennett e Ramsden (2007) mencionam que os benefícios percebidos, como a oferta de serviços de qualidade e oportunidades de realização de contatos estratégicos, são cruciais para a satisfação dos membros. Ao entender quais aspectos são mais valorizados pelos associados, a CDL ITAJUBÁ pode reforçar essas áreas e utilizá-las como diferenciais competitivos para atrair e reter membros.

**7) Você teve alguma dúvida ou sugestão de melhoria enquanto era associado?** Justificativa: Permitir que os associados expressem suas dúvidas e sugestões de melhoria é essencial para o crescimento e a adaptabilidade da associação. Segundo Bennett e Ramsden (2007), a comunicação eficaz entre a associação e seus membros é crucial para identificar áreas de melhoria e adaptar os serviços às necessidades dos associados. Moraes et al. (2020) destacam que associações bem-sucedidas são aquelas que conseguem se adaptar e responder rapidamente às demandas dos membros. Coletar feedback direto dos associados sobre suas dúvidas e sugestões proporciona à CDL ITAJUBÁ insights valiosos para implementar melhorias contínuas e aumentar a satisfação dos membros.

**8) Como você avaliaria a comunicação e o apoio que recebeu da CDL ITAJUBÁ enquanto era associado?** Justificativa: Avaliar a comunicação e o apoio oferecidos pela CDL ITAJUBÁ é fundamental para garantir que os membros se sintam bem-informados e apoiados, o que é crucial para a satisfação e retenção. Segundo Thomé et al. (2016), a confiança na associação está fortemente relacionada à qualidade da comunicação e ao suporte oferecido aos

membros. Além disso, Bennett e Ramsden (2007) ressaltam que a eficácia da comunicação e o apoio personalizado são essenciais para que os associados percebam valor na associação. Uma comunicação clara e um suporte eficiente ajudam a construir um relacionamento de confiança e lealdade entre a associação e seus membros, influenciando positivamente a decisão de permanecer na associação.

**9) Houve alguma mudança ou desenvolvimento na CDL ITAJUBÁ desde que você saiu, de que você tenha conhecimento, e essas mudanças influenciam sua disposição de retornar?** Justificativa: Compreender se as mudanças implementadas pela CDL ITAJUBÁ desde a saída do associado influenciam sua disposição de retornar é essencial para avaliar a eficácia das melhorias feitas pela associação. Segundo Moraes et al. (2020), associações devem adaptar-se constantemente às necessidades de seus membros e às mudanças no ambiente de negócios para permanecerem relevantes e eficazes. Avaliar o impacto dessas mudanças pode fornecer insights valiosos sobre quais iniciativas foram bem-sucedidas e quais ainda necessitam de ajustes. Além disso, Bennett e Ramsden (2007) destacam que a percepção de melhorias contínuas e a capacidade de responder às demandas dos membros são fatores críticos para reconquistar ex-associados e garantir a retenção a longo prazo.

**10) Na sua opinião, o que a CDL ITAJUBÁ poderia fazer de diferente ou melhor para incentivar ex-associados como você a considerarem voltar no futuro?** Justificativa: Esta pergunta busca obter insights específicos sobre ações que a CDL ITAJUBÁ pode tomar para reconquistar ex-associados, identificando melhorias e novas estratégias que podem aumentar a atratividade da associação. Segundo Newbery et al. (2016), a satisfação e a retenção dos membros estão diretamente ligadas à capacidade da associação de atender às expectativas e necessidades dos seus membros de maneira contínua e adaptável. Entender o que pode ser feito de forma diferente ou melhor é crucial para ajustar as estratégias e os serviços oferecidos. Além disso, Bennett e Ramsden (2007) mencionam que a percepção de valor agregado e a capacidade de adaptação às demandas dos associados são fatores-chave para a manutenção e reconquista de membros. Esta pergunta permite que ex-associados ofereçam feedback direto sobre suas experiências e sugiram melhorias específicas, proporcionando à CDL ITAJUBÁ uma orientação clara sobre como tornar-se mais atraente e eficaz na retenção de membros.

### 3.3.3 Formulário de Pesquisa para Não Associados

**1) Você conhece a CDL ITAJUBÁ e o que ela faz?** Justificativa: Avaliar o nível de conhecimento dos empresários sobre a CDL ITAJUBÁ e suas atividades é crucial para entender a visibilidade e a percepção da associação no mercado. Segundo Moraes et al. (2020), a comunicação eficaz sobre os serviços e benefícios oferecidos é fundamental para atrair novos membros e garantir que os potenciais associados compreendam o valor da associação. Além disso, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) destaca que o sucesso de uma associação depende significativamente da sua capacidade de comunicar claramente sua missão, objetivos e benefícios para os membros e potenciais membros. Compreender o grau de conhecimento sobre a CDL ITAJUBÁ pode ajudar a identificar gaps na comunicação e orientar campanhas de marketing e sensibilização mais eficazes.

**2) Você sabe quais são os benefícios oferecidos para participar da CDL ITAJUBÁ?** Justificativa: Avaliar se os empresários conhecem os benefícios oferecidos pela CDL ITAJUBÁ é essencial para entender a eficácia das estratégias de comunicação e marketing da associação. Segundo Moraes et al. (2020), a percepção clara dos benefícios oferecidos é um fator crítico para a decisão de adesão a uma associação. Bennett e Ramsden (2007) ressaltam que a comunicação dos benefícios de forma clara e atrativa pode aumentar a taxa de novos membros e a retenção dos atuais. Além disso, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) menciona que a transparência e a divulgação dos serviços e vantagens proporcionados pela associação são fundamentais para atrair e manter associados. Compreender o nível de conhecimento sobre os benefícios oferecidos ajuda a CDL ITAJUBÁ a ajustar suas estratégias de comunicação e garantir que os empresários percebam o valor de se associar.

**3) O que te motivaria a considerar ingressar na CDL ITAJUBÁ? Como você vê a CDL ITAJUBÁ apoiando seus interesses?** Justificativa: Entender as motivações potenciais para a adesão à CDL ITAJUBÁ e como os empresários percebem que a associação pode apoiar seus interesses é crucial para desenvolver estratégias de atração eficazes. Segundo Moraes et al. (2020), identificar os interesses e necessidades específicas dos empresários ajuda as associações a alinhar seus serviços e benefícios de forma a maximizar a atração de novos membros. Bennett e Ramsden (2007) destacam que a percepção de valor agregado e a capacidade de uma associação atender aos interesses dos membros são determinantes para a decisão de adesão. Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) também reforça que a união de

esforços em torno de interesses comuns é um dos principais fatores que motivam a participação em associações. Compreender essas motivações e percepções permite à CDL ITAJUBÁ ajustar suas ofertas e comunicações para atrair e reter membros de maneira mais eficaz.

**4) Você pode contar sobre suas experiências anteriores com outros grupos empresariais, se houver?** Justificativa: Compreender as experiências anteriores dos empresários com outros grupos empresariais fornece insights valiosos sobre práticas e serviços que podem ser adaptados ou evitados pela CDL ITAJUBÁ. Segundo Bennett e Ramsden (2007), a análise das práticas bem-sucedidas de outras associações pode ajudar a implementar estratégias eficazes de atração e retenção de membros. Moraes et al. (2020) destacam que a troca de experiências e a aprendizagem com outras associações podem enriquecer as práticas da CDL ITAJUBÁ, tornando-a mais competitiva e relevante para os empresários locais. Avaliar essas experiências anteriores permite identificar o que funcionou bem e o que não atendeu às expectativas dos empresários, ajudando a CDL ITAJUBÁ a melhorar continuamente seus serviços e a oferecer um valor percebido maior para seus associados e potenciais associados.

**5) Existem desafios ou questões específicas que você enfrenta em seu setor ou profissão que você acredita que a CDL ITAJUBÁ possa ajudá-lo a resolver?** Justificativa: Identificar os desafios específicos que os empresários enfrentam em seus setores permite que a CDL ITAJUBÁ personalize seus serviços e suporte para atender melhor às necessidades dos associados. Segundo Moraes et al. (2020), associações que conseguem adaptar suas ofertas para resolver problemas específicos dos seus membros tendem a ter maior sucesso na retenção e atração de associados. Além disso, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) destaca que a principal função das associações é defender os interesses de seus membros e oferecer soluções para problemas específicos. Entender esses desafios permite à CDL ITAJUBÁ desenvolver programas e serviços direcionados, aumentando assim a percepção de valor entre os associados e potenciais associados.

**6) O que você gostaria que fosse melhorado ou aprimorado na CDL ITAJUBÁ para que de fato você participe?** Justificativa: Compreender as melhorias ou aprimoramentos desejados pelos potenciais associados é essencial para que a CDL ITAJUBÁ ajuste suas ofertas e serviços, tornando-se mais atraente e relevante. Segundo Thomé et al. (2016), a satisfação dos membros está diretamente relacionada à capacidade da associação de atender e superar as expectativas. Bennett e Ramsden (2007) ressaltam que as associações devem estar atentas às

necessidades e sugestões de seus membros e potenciais membros para garantir um valor percebido elevado. Além disso, Moraes et al. (2020) destacam a importância da adaptação contínua dos serviços e benefícios oferecidos para responder eficazmente às demandas do mercado. Coletar feedback direto sobre o que precisa ser melhorado permite à CDL ITAJUBÁ realizar ajustes estratégicos que aumentem a atratividade e a eficácia da associação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta pesquisa, fez-se a avaliação por meio da aplicação dos formulários inicialmente em um pré-teste de questões somente quantitativas, na qual foi possível observar que o comportamento dos participantes muda de acordo com o perfil da empresa e com o grupo ao qual ele faz parte, dentre os 3 grupos delimitados por este trabalho. Por se tratar de um pré-teste, não houve respostas suficientes para chegar a conclusões assertivas quanto à percepção dos empresários com relação à CDL ITAJUBÁ. As respostas apesar de em pequena quantidade, mostraram que existe espaço para a CDL ITAJUBÁ trabalhar na atração e retenção dos associados.

Quanto à atração, no grupo de não associados, ou seja, empresas que nunca foram membros da CDL ITAJUBÁ, ambas empresas erraram o local da sede da entidade (uma confundiu o endereço com uma associação comercial concorrente e a outra respondeu o endereço antigo da CDL ITAJUBÁ). Além disso, as pessoas que não foram diretamente envolvidas com a CDL ITAJUBÁ apenas conhecem 1 (uma) única ação marcante da entidade. Essas respostas mostram que o desconhecimento por parte dos empresários sobre a associação e sobre as ações dela, refletem na falta de interesse por se associarem.

Com relação à retenção, nos grupos de associados e de ex-associados, as respostas sobre deixar a CDL ITAJUBÁ foram diversas e um dos respondentes preferiu deixar sem resposta, apesar de existir a opção “Outro”. Além disso, poucos serviços são utilizados pelas empresas, mostrando que as soluções ofertadas pela entidade podem não estar alinhadas à necessidade atual das empresas locais. Todas as empresas destes grupos são sólidas no mercado, com pelo menos 4 anos de existência, o que talvez possa ser fator importante a ser analisado para a oferta de serviços.

Outro ponto a ser observado é que o foco da CDL ITAJUBÁ na comunicação ainda passa pelo e-mail, trazendo semanalmente o Boletim Informativo, que fica disponível também pelo site. O mesmo boletim é enviado para uma lista de transmissão no WhatsApp, porém não há nenhum acompanhamento do acesso por este canal. Algumas vezes o boletim também é postado no Instagram. As respostas sobre a preferência do meio de comunicação dos empresários em sua maioria foram WhatsApp e Instagram, havendo apenas 1 resposta para site e 1 para e-mail. Este é um indício de que seja possível a entidade rever o seu plano estratégico de comunicação.

Posteriormente o questionário foi reformulado para ter uma análise qualitativa referente às informações de percepção dos empresários quanto à CDL ITAJUBÁ, sendo ele aplicado para os mesmos grupos, porém aplicados para empresários distintos.

As respostas das questões qualitativas dos entrevistados revelaram que existe espaço para a CDL ITAJUBÁ trabalhar na atração e retenção dos associados. Em sua concepção, os formulários de não associados e ex-associados foram relacionados à parte de atração. Já o outro grupo, o de associados, foi vinculado à parte de retenção.

Como limitação foi percebido que dentro dos grupos, existem diferentes perfis de empresas, o que foi levado em consideração na seleção e análise dos participantes para que houvesse possibilidade de maior diversidade de informações e de pontos de vista distintos. Outra limitação encontrada foi quanto ao número de participantes, uma vez que as entrevistas foram recusadas por quase metade dos candidatos da lista inicial e a dificuldade de agendamento junto aos empresários para marcação das entrevistas foi grande. Além disso, os próprios empresários das empresas de número 2, 6 e 11 desconheciam a informação de enquadramento de suas empresas, sendo necessário consultar o contador. E a última limitação encontrada foi a de que há empresários que fazem parte da outra associação empresarial existente na cidade de Itajubá e são defensores dela, o que pode levar a uma incoerência nas respostas caso sejam entrevistados. A ideia deste trabalho foi evitar entrevistar essas pessoas, para que não houvesse mais essa variável na análise e a pesquisa se concentrasse apenas na CDL ITAJUBÁ per si.

A avaliação das respostas obtidas revela um panorama detalhado das percepções, motivações e necessidades dos associados, ex-associados e não associados da CDL ITAJUBÁ. A partir dessas informações, a CDL ITAJUBÁ pode desenvolver ações e estratégias direcionadas para melhorar a retenção dos atuais membros e atrair novos associados ou ex-associados, focando em inovações nos serviços, maior proximidade e acompanhamento dos associados, e uma gestão mais transparente e profissional.

Cada uma das entrevistas realizadas foi única, uma vez que elas tiveram pontos de divergência e pontos de convergência. É importante ressaltar abaixo os principais pontos da visão dos empresários pela ótica das perguntas do formulário, seguindo a ordem e numeração dispostos no Quadro 1.

**Empresário número 1:** com atuação no ramo de serviços de barbearia há mais de 5 anos, este empresário possui conhecimento técnico em administração de empresas, possui grau de escolaridade superior e já realizou cursos específicos do Sebrae, transparecendo bastante

experiência, apesar do pouco tempo de atuação como empreendedor. Ele é parte do grupo de não associados deste trabalho. É um empresário muito conectado com o mercado, tem perfil inovador, e está sempre em busca de informações do que acontece na região e pode beneficiar o seu negócio. A entrevista fluiu de forma leve e contínua, com ele demonstrando conhecimento forte do seu próprio negócio e de ter fortes laços com muitos outros empresários e pessoas de cargos públicos importantes da cidade. Ele conhece a CDL ITAJUBÁ e entende um pouco sobre o funcionamento da entidade e de alguns benefícios oferecidos por ela, porém, não é sócio. Ele se mostrou aberto a conhecer mais e entender como a CDL ITAJUBÁ pode ser útil para ele e para o negócio dele, e como ele pode ser útil para a entidade. Essa fala se destaca, uma vez que demonstra o espírito associativista que se espera de um empresário que esteja filiado a uma associação empresarial, buscando a promoção do benefício mútuo, tanto para o empresário, quanto neste caso para a CDL ITAJUBÁ. Ficou claro através da entrevista que existe uma grande oportunidade deste empresário se tornar um associado, bastante a CDL ITAJUBÁ estar mais próxima dele, esclarecendo o funcionamento da entidade e convidando ele a participar mais ativamente, para que seja também ouvido e possa contribuir com a associação.

**Empresário número 2:** empresário há mais de 10 anos na cidade de Itajubá, atuando no varejo, com foco em acessórios para telefones celulares, este empresário possui atualmente 4 (quatro) lojas. Faz parte do grupo de não associados deste estudo. Uma das diferenças que se destacou para o primeiro entrevistado foi a de que, apesar do tempo superior atuando como empreendedor, ele demonstrou falta de conhecimento técnico em administração de empresas. Ele não sabia dizer qual era o enquadramento das empresas dele e precisou enviar uma mensagem para o contador no momento da entrevista para descobrir. Além disso, como ele trabalha em conjunto com a família, cada um dos membros é proprietário de um dos estabelecimentos, sendo todos administrados de certa forma por este empresário, porém tendo os familiares executando papel de gerente de loja. Este empresário se mostrou muito engajado em fortalecer o comércio local, falando sobre ações de iniciativa própria visando o bem coletivo. Ele demonstrou ter pouco conhecimento sobre a CDL ITAJUBÁ, sabendo apenas sobre alguns eventos que a entidade promove especialmente em épocas natalinas. Disse ter interesse em fazer parte, porém sente a associação muito distante dele, que nunca houve interesse deles em tê-lo como associado. Além disso, destacou a importância da oferta de cursos de atendimento e vendas, uma vez que a mão de obra qualificada para o comércio na cidade de Itajubá está cada vez mais difícil de encontrar disponível. Ele acredita que a CDL ITAJUBÁ

pode ser a responsável pela oferta destes cursos para os associados com taxas mais atrativas (ou sem custo) e pode ofertar a não associados com o intuito de trazê-los para mais perto da entidade.

**Empresário número 3:** este empresário do grupo de não associados desta pesquisa tem um fator diferente dos demais associados: ele sabe o que é fazer parte de uma cooperativa, uma vez que em outro ramo de atuação dos negócios de sua família eles fazem parte há algumas décadas. Este empreendedor trabalha no varejo, com um produto tradicional da região, o café especial, que já foi considerado de alta qualidade em concursos internacionais. Apesar deste fato relevante da experiência de cooperativa, não foi possível extrair dele muitas informações a respeito do tema uma vez que ele possui perfil muito tímido, fazendo com que a entrevista fosse menos produtiva que as demais realizadas. A informação mais importante retirada deste tema foi a de que ele entende que a cooperativa possibilitou que ele e a família conseguissem obter benefícios em conjunto que não conseguiriam ter acesso se tentassem sozinhos. Esta é uma das bases do associativismo trazida no item da Revisão Bibliográfica, o que possivelmente tornam este empreendedor um potencial candidato a se associar. Ele foi o último entrevistado entre todos os empresários. Ele informou que não conhece bem a CDL ITAJUBÁ ou o que ela faz, mas ele acredita que seria interessante ter alguém da entidade realizando visitas aos empresários para divulgar um pouco melhor essas informações – ele informou que nunca recebeu visita da CDL ITAJUBÁ. Foi o único entrevistado que citou interesse em um produto que já é oferecido pela associação, que é a linha de crédito bancário com taxas diferenciadas para associados.

**Empresário número 4:** atuando no varejo há mais de 10 anos, porém com as lojas atuais está há pouco menos tempo, este empresário tem atualmente 3 lojas, sendo duas no ramo de roupas femininas e acessórios e uma no ramo de trajes masculinos. São todas as empresas conduzidas exclusivamente por familiares. Este empreendedor mostrou conhecer um pouco sobre a CDL ITAJUBÁ, apesar de fazer parte do grupo de não associados, entendendo o papel dela e sabia sobre ações e serviços. Disse que já pensou algumas vezes em se associar, mas que nunca conseguiu enxergar qual seria o benefício trazido para os negócios dele ou ramo de atuação. Através de suas falas, demonstrou que existe uma distância grande entre a entidade e os empresários que são do seu convívio, deixando claro que uma aproximação pode ser feita e que seria importante para entender um pouco melhor quais são os produtos que a associação tem para oferecer atualmente e como pode ajudá-lo em seu negócio de forma efetiva, que valha realmente à pena o custo gerado de mensalidade a ser pago para a entidade. Apesar de não estar

próxima da CDL ITAJUBÁ, ele falou que a sensação que tem é de que o tempo passa e esta associação não muda, que ela continua parada no tempo sem ter evoluções rápidas que o comércio exige que os empreendedores tenham. Na opinião dele poderiam ter mais ações voltadas ao ramo de atuação específico de roupas masculinas e femininas, além de ações recorrentes para atrair mais pessoas para o centro comercial da cidade.

**Empresário número 5:** em um nicho de atuação um pouco mais restrito, com uma escola de neurociência, este empreendedor gosta de inovação e busca isso em seus negócios. A família também possui uma escola de inglês, onde ambos são administrados de forma conjunta com os familiares tendo ele como principal responsável. É um empreendedor com nível de formação elevado e muita experiência corporativa prévia à carreira empreendedora. O seu nível de maturidade demonstrado e capacidade cognitiva são grandes, o que possibilitou um diálogo rico em detalhes. Ele faz parte do grupo de ex-associados da entidade, com forte espírito associativista colaborativo. Deixou de ser associado em um momento de vida que se mudou de Itajubá, porém regressou e não viu sentido em voltar a se associar pela falta de serviços relevantes para os seus negócios. Ele relata com muito orgulho a experiência que teve anteriormente, dizendo que foi muito válida para seu crescimento profissional e pessoal. As oportunidades de criar conexões com pessoas estratégicas na cidade foi um dos pontos de destaque para ele, mas que atualmente ele consegue manter mesmo sem estar associado à entidade. Ele cita a falta de inovação da mentalidade de alguns dos membros da diretoria, o que na opinião dele é um dos motivos da entidade não conseguir evoluir de forma consistente. Assim como outros entrevistados, ele fala sobre o sentimento de que o grupo é fechado e que as opiniões de quem está de fora desse grupo se tornam irrelevantes para a associação. Ele acredita que a aproximação da CDL ITAJUBÁ junto aos empresários, a inovação de serviços, a renovação de alguns membros da diretoria, levando a maior transparência e efetividade na gestão, são as principais ações para que a entidade cresça e se torne cada vez mais relevante. Está disposto a regressar se enxergar que houve mudanças nesse sentido.

**Empresário número 6:** empreendedor com aproximadamente 5 anos de experiência no momento da entrevista, ele atua no varejo possuindo um estabelecimento de trajes masculinos. É uma pessoa com vasta experiência profissional e com conhecimento boa formação acadêmica. Se expressa muito bem e tem bastante clareza em suas falas, sendo firme em suas convicções. Ele faz parte do grupo de ex-associados, porém não enxerga possibilidade de retorno. A experiência que ele teve, de acordo com o seu relato, não trouxe nenhum tipo de

benefício para o negócio dele em específico. Ele sentiu falta de apoio, uma vez que estava iniciando sua carreira como empresário. Ele citou que os serviços oferecidos pela CDL ITAJUBÁ que ele utilizava, ele acabou encontrando fora da entidade com preços mais atrativos. E o ponto forte em seu discurso foi a questão do grupo ser muito fechado, dificultando muito a entrada de novas pessoas de forma clara, transparente e efetivamente colaborativa.

**Empresário número 7:** participante do grupo de ex-associados, este é um caso distinto dos demais, uma vez que este empresário adquiriu uma loja do ramo ótico, que o proprietário anterior era associado e quando a loja foi comprada, depois de alguns meses a relação foi extinta por corte de despesas. Este empreendedor vê a possibilidade de retornar, porém atualmente não consegue enxergar benefícios suficientes para que se concretize esta ação. Ele relata que no tempo em que está à frente da loja, apenas recebeu contato da CDL ITAJUBÁ no momento em que pediu o encerramento do vínculo, o que o deixou de certa maneira frustrado e com sentimento de que ele é irrelevante para a entidade. A sugestão dele para a associação se torne mais atraente é de que ela faça um trabalho próximo aos empresários, com visitas para entender a realidade de cada um, podendo assim criar e oferecer produtos que sejam realmente relevantes e possam ajudar os empresários no dia a dia.

**Empresário número 8:** este empresário é muito relevante para o comércio da cidade, tendo participado efetivamente da entidade durante muitos anos. Ele continua como associado, e tem uma loja no ramo de relógios. É um perfil de empreendedor muito dedicado, experiente e com conhecimento de mercado e rede de relacionamento consideravelmente ampla e relevante. O negócio apesar de ser familiar e apenas possuir uma única loja, está entre os poucos entrevistados que não estão enquadrados como MEI ou ME, tamanha é a força local da empresa. Em sua entrevista ele sempre cita a entidade com muito orgulho, fala do papel dele na história da CDL ITAJUBÁ e que entende que para o crescimento do seu negócio foi fundamental ser associado e muito envolvido com a associação. Esta entrevista foi muito importante para conhecer um pouco mais da história, dos serviços que foram oferecidos ao longo dos anos, das gestões que ali estiveram presentes e do quanto a CDL ITAJUBÁ é representativa para o comércio e para a sociedade como um todo. Ele cita como ponto de atenção a inovação constante, para que os serviços estejam sempre em linha com as necessidades dos associados e com as mais novas tecnologias. Percebe-se que, seria interessante que a CDL ITAJUBÁ buscasse fazer com que os empreendedores dos grupos de não associados e associados tivessem visão similar à que ele tem da entidade.

**Empresário número 9:** empresário com vasta experiência no comércio, já teve lojas anteriormente se dedicando ao comércio e hoje possui um colégio também muito representativo na cidade de Itajubá. É uma pessoa que busca inovação sempre, está muito atento ao mercado. Foi um dos primeiros a serem entrevistados, sendo o primeiro do grupo de associados. Assim como os demais associados que estiveram ligados à gestão da entidade, ele fala da CDL ITAJUBÁ com muita emoção e alegria. Segundo o que afirma, possui forte espírito associativista, sendo parte de associações ou grupos desde cedo em sua vida profissional. Além disso, atualmente é associado não apenas da CDL ITAJUBÁ, mas também de outras associações locais. Mesmo trazendo todo esse brilho em seu discurso, ele afirma que existem pontos a melhorar, o que demonstra uma análise mais detalhada e com nível maior de profundidade. Dentre esses pontos trazidos por ele, estão a inovação dos serviços, um maior tempo de dedicação dos gestores e uma gestão mais profissional. Também é citada como melhoria a oferta de cursos específicos para cada área do comércio, como por exemplo a criação de um MBA de gestão de escolas. Ele fez elogios à gestão atual, dizendo que estão plantando boas sementes, realizando parte das ações que ele sugere, e que é possível que em pouco tempo consigam colher bons frutos.

**Empresário número 10:** este empresário possui forte conhecimento da CDL ITAJUBÁ e do comércio local, além de ter ótimo nível acadêmico e experiência profissional. Foi uma das entrevistas mais longas, mas ao mesmo tempo mais objetivas. O nível de informações repassadas sobre a história da entidade e o papel dela na cidade foi grande e importante para o desenvolvimento deste trabalho. Ele trouxe de forma muito clara a participação e a relevância da entidade junto aos órgãos governamentais, fazendo com que o comércio tenha maior apoio e possa se desenvolver. Várias ações foram citadas, como por exemplo a Fábrica do Papai Noel, que foi reconhecida nacionalmente pelo caráter social, onde os detentos do presídio de Itajubá ajudavam a construir e restaurar os enfeites de Natal que são utilizados nas ruas e praças da cidade. Um dos pontos mais citados durante a entrevista foi da importância do papel da diretoria, de uma gestão transparente e volta para a associação e para os associados como um todo, e da sucessão, pensando sempre que uma nova diretoria deve seguir o estatuto e pensar no coletivo. Foi reforçada a importância de ter treinamentos a serem ofertados para os associados e inclusive sugestões de temas para esses cursos foram dadas: vendas para times, finanças para empresas/pessoas, legislação e atualização de leis para empresas.

**Empresário número 11:** dentre o grupo dos associados, essa foi a entrevista que se destacou por não ser de um empresário envolvido com a gestão da entidade. Acredita-se que este pode ser um dos motivos para a visão dela ser bem diferente das demais do grupo, uma vez que ela não elogiou a CDL ITAJUBÁ. Esta empreendedora já tem quase 2 décadas de comércio, trabalhando com moda feminina. Já teve loja próxima ao centro comercial, porém não nas ruas que são de maior fluxo. Posteriormente, há alguns anos, mudou o ponto de sua loja para a avenida que tem fama popular de ser a principal e mais movimentada da cidade. Esta empreendedora surpreendeu em suas respostas, uma vez que ao iniciar a responder as perguntas, ela começou a reavaliar se valia a pena continuar sendo associada ou não. Segundo ela, estava há muitos anos como associada sem aproveitar nenhum benefício e nunca havia parado para avaliar a importância de ser ou não parte da entidade. Ela afirma que em todo esse tempo de loja, recebeu visita da entidade apenas 2 (duas) vezes. Segundo ela, para continuar como associada ela precisaria enxergar uma proximidade maior e entender que ela é relevante para a CDL ITAJUBÁ. Atualmente não utiliza nenhum dos serviços oferecidos e gostaria de maior nível de inovação na oferta deles, além de também ter interesse em cursos que poderiam ser ministrados como o de vendas.

**Empresário número 12:** este empresário solicitou que dados sobre o negócio dele ou dele que possam revelar quem ele é, não devem ser informados. Porém não há problema em compartilhar as visões que ele tem da CDL ITAJUBÁ. Este empreendedor acredita na força que a CDL ITAJUBÁ possui junto à sociedade como um todo, e frisa muito o papel da entidade junto aos órgãos públicos. Ele cita a importância da transparência na gestão e o planejamento da sucessão, uma vez que na visão dele, ele tem a sensação de que as gerações mais novas não têm o espírito associativista ou cooperativista que as gerações anteriores tinham, são mais individualistas. Ele fala sobre a inovação dos serviços, que é necessário ter serviços que apoiem o empresário em seus desafios cotidianos, e que o desenvolvimento de cursos poderia auxiliar a cidade em muitos problemas, inclusive no desemprego e falta de mão de obra qualificada.

Resumindo, as respostas foram avaliadas e compiladas em cada um dos grupos, reduzindo os dados e identificando causalidade, através da produção da narrativa e construção do painel abaixo, tendo alguns aspectos em congruência para os grupos:

#### 4.1 Associados

**Perfil das empresas associadas:** os associados são majoritariamente microempresas (ME) com mais de 10 anos de existência, e variam entre negócios com somente matriz até aqueles com até cinco unidades. A maioria possui entre 3 e 20 funcionários.

**Motivações para associação:** as principais motivações incluem a defesa dos interesses do varejo, realização de contatos estratégicos e representatividade junto a entidades governamentais. Alguns associados também mencionaram a valorização dos serviços de consulta de crédito e certificado digital.

**Benefícios valorizados:** os serviços de consulta de crédito e certificação digital são frequentemente mencionados como os mais valorizados. Outros benefícios incluem a defesa da classe, oportunidades de realização de contatos estratégicos e antecipação no conhecimento de informações relevantes para o setor.

**Sugestões de melhoria:** entre as principais sugestões estão a necessidade de mais cursos e treinamentos específicos, maior proximidade e contato com a diretoria, e uma gestão mais profissional e dedicada. Muitos associados apontam para a necessidade de inovação nos serviços e maior foco na parte educacional.

**Expectativa de renovação:** a maioria dos associados planeja renovar a associação, embora alguns estejam motivados por uma resistência à mudança mais do que pela satisfação com os serviços.

**Oportunidades de realização de contatos:** há um reconhecimento de que a CDL ITAJUBÁ proporciona oportunidades de realização de contatos estratégicos, mas alguns associados sentem que essas oportunidades poderiam ser mais eficazes.

**Conhecimento e interesse em programas educacionais:** existe um interesse em programas educacionais e de treinamento, com sugestões de cursos específicos para áreas como vendas, finanças e atualização legislativa. No entanto, muitos associados desconhecem a oferta atual desses programas.

**Benefícios para o Negócio:** os associados mencionam benefícios limitados diretamente ao negócio, destacando principalmente a realização de contatos estratégicos como uma vantagem moderada. A participação na CDL ITAJUBÁ é vista como parte de um conjunto maior de esforços que contribuem para o sucesso do negócio.

**Sugestões Adicionais:** os associados sugerem uma gestão mais forte em termos de sucessão e governança, além de um foco na defesa de interesses coletivos. Há uma demanda por maior transparência e eficiência nas decisões da diretoria.

#### 4.2 Ex-associados

**Perfil das Empresas Ex-associadas:** as empresas ex-associadas também variam de microempresas a empresas de pequeno porte, com mais de 10 anos de existência e entre 2 e 20 funcionários.

**Motivações Iniciais para Associação:** os ex-associados foram atraídos inicialmente por oportunidades de realização de contatos estratégicos e os benefícios oferecidos pela CDL ITAJUBÁ, como maior visibilidade e credibilidade.

**Razões para a Saída:** os principais motivos para a saída incluem a falta de produtos e serviços específicos para suas necessidades, percepções de um grupo fechado que dificulta a participação ativa de novos membros, e a falta de suporte e acompanhamento por parte da CDL ITAJUBÁ.

**Desafios Encontrados:** os ex-associados relatam a ausência de problemas de relacionamento, mas destacam a falta de inovação e de abertura para novas ideias como fatores críticos para a saída.

**Expectativa de Retorno:** embora alguns ex-associados considerem a possibilidade de retorno, há um consenso de que mudanças significativas na estrutura e na mentalidade da diretoria seriam necessárias para que isso aconteça.

**Aspectos Agradáveis:** eventos como almoços e paradas natalinas foram mencionados como agradáveis, mas não suficientes para justificar a continuidade da associação.

**Sugestões de Melhoria:** recomenda-se uma melhor estruturação dos eventos, maior acompanhamento e contato próximo com os associados, e uma distribuição mais eficiente de responsabilidades dentro da diretoria.

### 4.3 Não Associados

**Perfil das Empresas Não Associadas:** as empresas não associadas são majoritariamente microempresas com até 10 anos de existência e possuem entre 3 e 7 funcionários.

**Conhecimento sobre a CDL ITAJUBÁ:** a maioria dos não associados conhece a CDL ITAJUBÁ de nome e alguns dos serviços oferecidos, como o certificado digital e a organização de eventos como a Parada Natalina. No entanto, muitos não têm um conhecimento detalhado sobre os benefícios da associação.

**Motivações Potenciais para Associação:** motivadores para considerar a associação incluem o interesse em benefícios específicos, como planos de saúde e treinamentos de qualidade. Há também um desejo por um convite formal e explicações mais detalhadas sobre os benefícios oferecidos pela CDL ITAJUBÁ.

**Experiências Anteriores com Outros Grupos:** alguns não associados têm experiências positivas com outras associações empresariais, como a Associação Brasileira da Indústria do Café e cooperativas de produtores, destacando o valor de serviços compartilhados e selos de qualidade.

**Desafios e Questões Específicas:** os não associados identificam desafios que acreditam que a CDL ITAJUBÁ poderia ajudar a resolver, como linhas de crédito bancário e programas com bancos cooperativos.

**Sugestões de Melhoria para Atração:** recomenda-se melhorar a comunicação e a organização de eventos menores e mais específicos por nicho/setor. Além disso, visitas

presenciais para explicar os benefícios da CDL ITAJUBÁ e ouvir as necessidades dos empresários poderiam aumentar a probabilidade de novos associados.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada sobre a atração e retenção de membros na Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL ITAJUBÁ) de Itajubá revela um cenário complexo e dinâmico, onde a associação desempenha um papel crucial no apoio e representação dos empresários locais. Através de uma análise detalhada das percepções dos associados, ex-associados e não associados, foi possível identificar diversos fatores que influenciam a adesão e permanência nas associações empresariais. Essas descobertas fornecem uma base para o desenvolvimento de estratégias, que podem ser implementadas pela CDL ITAJUBÁ na tentativa de aumentar sua base de associados e melhorar a satisfação dos membros atuais.

A importância da CDL ITAJUBÁ no contexto local é inegável. A associação tem uma longa trajetória de atuação, sempre buscando apoiar os empresários através de diversas iniciativas e serviços. No entanto, a entidade, assim como os empresários, enfrenta desafios constantes, especialmente em um cenário econômico dinâmico e competitivo, onde a inovação e a adaptação são essenciais para o sucesso. A pesquisa demonstra que, embora a CDL ITAJUBÁ tenha uma base sólida de associados, há um grande potencial inexplorado entre os empresários locais que ainda não são membros da entidade.

Uma das principais conclusões da pesquisa é a necessidade de inovação nos serviços oferecidos pela CDL ITAJUBÁ. Os associados atuais valorizam muito serviços como o de criação de certificação digital, que é oferecido atualmente inclusive pelas empresas de contabilidade tornando grande a concorrência neste tipo de serviço, e as consultas de crédito, que é um serviço geralmente vinculado aos crediários e que cada vez mais está se tornando obsoleto em função da inovação das formas de pagamento como o cartão de crédito que pode ser utilizado inclusive por meio de telefones celulares e o pix. Mas há uma demanda clara por mais cursos e treinamentos específicos que possam ajudar a capacitar os empresários e suas equipes. A oferta de programas educacionais direcionados pode não apenas melhorar a satisfação dos membros atuais, mas também atrair novos associados que veem valor em tais iniciativas.

A gestão profissional e transparente também se destaca como uma área importante para a melhoria, assim como acontece em empresas públicas e em grandes corporações. A pesquisa indica que muitos associados e ex-associados sentem a necessidade de uma maior proximidade e contato com a diretoria da CDL ITAJUBÁ. A implementação de uma gestão mais aberta e participativa, onde os associados têm uma voz ativa nas decisões e são regularmente informados sobre as atividades e benefícios da associação por um meio de comunicação que seja utilizado

habitualmente por eles, pode aumentar significativamente a confiança e o engajamento dos membros.

Além disso, a pesquisa destaca a importância das oportunidades de realização de contatos estratégicos. Embora os associados reconheçam as oportunidades de realização de contatos estratégicos oferecidas pela CDL ITAJUBÁ, há um sentimento de que essas oportunidades poderiam ser mais eficazes. A organização de eventos menores e mais específicos por nicho ou setor pode fortalecer os laços entre os associados e criar um ambiente mais colaborativo e de apoio mútuo.

A comunicação eficaz é outro ponto crucial identificado pela pesquisa. Muitos empresários não associados desconhecem os benefícios específicos oferecidos pela CDL ITAJUBÁ, o que indica uma necessidade de melhorar as estratégias de comunicação e marketing. A elaboração de campanhas direcionadas que destacam claramente os benefícios da associação, juntamente com visitas presenciais para explicar esses benefícios e ouvir as necessidades dos empresários, pode aumentar a visibilidade e a atratividade da CDL ITAJUBÁ. A abordagem personalizada e a atenção às necessidades específicas dos empresários são importantes para que a CDL ITAJUBÁ se torne cada vez mais uma entidade referência para o comércio local.

Em termos de retenção, a pesquisa indica que a satisfação dos associados está diretamente ligada à capacidade da CDL ITAJUBÁ de atender e superar suas expectativas. A implementação de um sistema de feedback contínuo, onde os associados podem expressar suas opiniões e sugestões de melhoria, pode ajudar a CDL ITAJUBÁ a adaptar seus serviços e benefícios de forma mais eficaz. A demonstração de que as sugestões dos associados são levadas em consideração são parte da construção de um relacionamento de confiança e lealdade.

Resumindo em tópicos de destaque, a CDL ITAJUBÁ tem como lições deste estudo:

**Inovação nos Serviços:** Implementar novos serviços e melhorar os existentes, com foco em áreas como treinamento e capacitação, consultas de crédito e certificação digital.

**Acompanhamento e Suporte:** Estabelecer um acompanhamento mais próximo dos associados, com visitas regulares e feedback contínuo para identificar e resolver problemas rapidamente.

**Gestão Profissional:** Adotar uma gestão mais profissional e transparente, com uma maior participação dos associados nas decisões e uma clara comunicação dos benefícios e atividades da CDL ITAJUBÁ.

**Foco na Educação:** Desenvolver programas educacionais específicos que atendam às necessidades dos associados, oferecendo cursos em áreas como vendas, finanças e atualização legislativa.

**Eventos de Realização de contatos estratégicos:** Organizar eventos menores e mais específicos por nicho/setor, para aumentar a eficácia das oportunidades de realização de contatos estratégicos e fortalecer os laços entre os associados.

**Comunicação Eficaz:** Melhorar a comunicação com os associados e potenciais associados, destacando claramente os benefícios da associação e convidando formalmente os empresários a se juntarem à CDL ITAJUBÁ.

**Ações de Recrutamento:** Desenvolver estratégias específicas para atrair novos associados, incluindo campanhas de marketing direcionadas e visitas presenciais para explicar os benefícios da associação.

Por fim, a pesquisa confirma que a CDL ITAJUBÁ tem um forte papel na promoção de um ambiente de negócios colaborativo e dinâmico. A atração e retenção de associados não apenas possibilitam a melhoria da sustentabilidade financeira da entidade, mas potencialmente fortalecem a comunidade empresarial local. Com as estratégias certas, a CDL ITAJUBÁ pode continuar a ser uma entidade relevante e influente, apoiando o crescimento e o desenvolvimento dos negócios em Itajubá.

A implementação das recomendações derivadas desta pesquisa pode transformar a CDL ITAJUBÁ em um modelo de excelência no associativismo empresarial, beneficiando não apenas seus associados, mas toda a economia local, servindo como exemplo para outras entidades associativistas, especialmente CDLs de outras localidades.

Para trabalhos futuros, sugestões podem ser adotadas, como exemplo:

- 1) Realização do mesmo trabalho, porém com a CDL ITAJUBÁ de outros municípios para entender de forma comparativa se os resultados encontrados são comuns a este tipo de entidade ou se a CDL ITAJUBÁ é um caso isolado;
- 2) Realização com amostra maior de empresários, se houver recursos disponíveis;
- 3) Aplicação de recomendações derivadas deste estudo pela CDL ITAJUBÁ e repetir o estudo novamente dentro do período de um ano para acompanhamento dos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C.; PINTO, E. M. F.; LOPES, J.; NOGUEIRA, L.; PINTO, R. **Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação**. Mestrado em Educação. Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia. 2008.
- BENNETT, R. J. The Logic of Membership of Sectoral Business Associations. **Review of Social Economy**, The Association for Social Economics, v. 58, n. 1, p. 17-48, 2000.
- BENNETT, R. J.; RAMSDEN, M. The contribution of business associations to SMEs: Strategy, bundling or reassurance? **International Small Business Journal**, Inglaterra, v. 25, n. 1, p. 49-76, 2007.
- Câmara de Dirigentes Lojistas de Itajubá. **Institucional, Apresentação**. Online. Disponível em: [http://CDL\\_Itajubáitajuba.com.br/institucional/apresentacao.html](http://CDL_Itajubáitajuba.com.br/institucional/apresentacao.html). Acesso em 12 ago. 2022.
- CARDOSO, U. C., CARNEIRO, V. L. N., RODRIGUES, E. R. Q. **Associação. Empreendimentos Coletivos**. Brasília, Sebrae. 2014.
- ÇELEN, A. I. The Place and Importance of Associations in Strengthening Trade Unions. **ILIRIA International Review**, Felix-Verlag and Iliria College, Holzkirchen/Pristina, v. 7, n. 2, p 9-38, 2017.
- COFFÉ, H.; GEYS, B. Measuring the bridging nature of voluntary organizations: a note on the importance of association size. **WZB Discussion Paper**, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, v. II, n. SP, 2007.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS**. Quem Somos. Online. Disponível em: <https://site.cndl.org.br/institucional/historico/>. Acesso em: 25 mar. 2021.
- DONER, R. F., SCHNEIDER, B. R. Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others. **Business and Politics**, Taylor and Francis Ltd., Oxfordshire, v. 2, n. 3, 261-288, 2000.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HANDARAGAMA, S.; KUSAKABE, K. Participation of women in business associations: A case of small-scale tourism enterprises in Sri Lanka. **Heliyon Cell Press**, Cambridge, v. 7, n. 11, 2021.

COELHO, J. A. P. M.; SOUZA, G. H. S.; ALBUQUERQUE, J. Desenvolvimento de questionários e aplicação na pesquisa em Informática na Educação. In: JAQUES, P.; PIMENTEL, M.; SIQUEIRA, S.; BITENCOURT, I. **Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem Quantitativa**. Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, Sorocaba: SBC, cap. 2, 2020.

KAZEMI, A.; BABAEI, M. E. Modelling Customer Attraction Prediction in Customer Relation Management using Decision Tree: A Data Minig Approach. **Journal of Optimization in Industrial Engineering**, Islamic Azad University, Qazvin, v. 9, p. 37-45, 2011.

KICKUL, J. Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. **Journal of Small Business Management**, John Wiley and Sons, Hoboken, v. 39, n. 4, p. 320-335, 2001.

LIMA, F. S. Desafios e Oportunidades para Associações Empresariais no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 2, p. 233-247, 2018.

LIMA, J. R.; SILVA, M. Acesso a Mercados para Pequenas Empresas através de Associações. **Revista de Estudos Empresariais**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 299-314, 2016.

LINDGREEN, A.; PALMER, R.; VANHAMME, J.; WOUTERS, J. A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying and prioritizing critical aspects of customer relationships. **Industrial Marketing Management**, Elsevier ScienceDirect, Amsterdam, v. 35, p. 57-71, 2006.

MAEV, D. V.; IUDINA, S. V. Study of transformation of complex business associations to ecosystems. **Nexo Revista Científica**, Managua, v. 35, n. 01, p. 230-238, 2022.

MARKOVA, G.; FORD, R. C.; DICKSON, D. R.; BOHN, T. M. Professional Associations and Members' Benefits: What's in It for Me? Nonprofit management & leadership. **Nonprofit Management and Leadership**, Wiley Periodicals, Hoboken, v. 23, n. 4, p. 491-510, 2013.

MEIRINHOS, R.; BARRETO, A. M. A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos. **Media e Jornalismo**, Instituto de Comunicação da NOVA, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 75-90, 2018.

MELO, W. V.; BIANCHI, C. S. Discutindo estratégias para a construção de questionários como ferramenta de pesquisa. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 43-59, 2015.

MOLNÁR, G. T. What do business associations do? **Corvinus Journal of Sociology and Social Policy**, Budapeste, v. 11, n. 1, p. 73-101, 2020.

MOORE, M.; HAMALAI, L. Economic Liberalization, Political Pluralism and Business Associations in Developing Countries. **World Development**, Grã-Bretanha, v. 21, n. 12, p. 1895-1912, 1993.

MORAES, J. D.; SCHAEFER, J. L.; SCHREIBER, J. N. C.; THOMAS, J. D.; NARA, E. O. B. Algorithm applied: attracting MSEs to business associations. *The Journal of business &*

industrial marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Emerald Publishing, Bingley, v. 35, n. 1, p. 13-22, 2020.

MUMIC, B.; AGUIAR, K.; LIVRAMENTO, D. A Importância do Associativismo na Organização de Produtores Rurais. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, São Sebastião do Paraíso, v. 5, n.1, 2015.

NEWBERY, R.; GORTON, M.; PHILLIPSON, J.; ATTERTON, J. Sustaining business networks: Understanding the benefit bundles sought by members of local business associations. **Environment and Planning C: Government and Policy**, Plymouth, v. 34, n. 7, p. 1267-1283, 2016.

PEREIRA, R. J. Formação e Evolução das Associações Empresariais no Brasil. **Revista Brasileira de História Econômica**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 89-104, 2018.

PIROGOVA, O.; ZHILINKOVA, I.; ZASENKO, V. Identification and analysis of market risks in the activity of business associations. **E3S Web Conferences**, Environmental Management and Economics, Les Ulis, v. 284, n. 07017, p. 1-8, 2021.

QUACH, S. Customer retention: Exploring the effects of relationship layers and perceived indifference. **Journal of Consumer Behaviour**, John Wiley and Sons, Hoboken, v. 21, n. 3, p. 543-553, 2022.

RAHIMI, R.; GUNLU, E. Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective. Case of a chain hotel in the UK. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Emerald Publishing, Bingley, v. 28, n. 1, p. 89-112, 2016.

SEBRAE MG. Pequenas empresas em Minas. Online. Disponível em: <http://inteligencia-sebraemg.com.br/pequenas-empresas-em-minas>. Acesso em: 17 abr. 2021.

SIGALA, M. Implementing social customer relationship management. A process framework and implications in tourism and hospitality. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Emerald Publishing, Bingley, v. 30, n. 7, p. 2698-2726, 2018.

SILVA, E. The Evolution of Business Associations in Brazil. **Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 28, n. 2, p. 123-138, 2005.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, V. A Importância da Atualização Constante dos Conhecimentos e Habilidades dos Profissionais para a Competitividade Empresarial. **Revista Brasileira de Administração**, v. 14, n. 2, p. 45-62, 2019.

STAHL, F.; HEITMANN, M.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. A. The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. **Journal of Marketing**, American Marketing Association, Chicago, v. 76, p. 44-63, 2012.

THOMÉ, L. T.; MACHADO, P. M.; NEVES, M. F.; SCARE, R. F. (2016). Satisfaction of private interest associations' members: a study with sugarcane producers in Brazil. **Revista de Administração**, São Paulo, 51(3), 246-254, 2016.

TRENTO, E. J.; FAVARO, J. L.; SOBRINHO, N. M.; RODRIGUES, P. L. S.; BORTOLI, G. C.; PFAU, L. A.; PFANN, A. Z.; FARIA, C. M. D. R. Avaliação do Grau de Participação e do Nível de Satisfação dos Cafeicultores na Associação de Produtores de Café de Grandes Rios, Paraná. **Ambiência**, Guarapuava, v. 2, n. 2, p. 207-243, 2006.

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

VENTURA, M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VIEIRA, H. C.; CASTRO, A. E.; JUNIOR, V. F. S. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. XIII SEMEAD, FEA/USP, São Paulo. 2010.

WALKER, E.; FERREIRA, M. A. A. Contribuições dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, FEA/USP, São Paulo, v. 02, n. 01, p. 40-71, 2012.

WANG, Y.; FENG, H. Customer relationship management capabilities. Measurement, antecedents and consequences. **Management Decision**, Emerald Publishing, Bingley, v. 50, n. 1, p. 115-129, 2012.

WILEY PERIODICALS. Demonstrating value key to retention for nonprofit membership associations. **Nonprofit business advisor**, Hoboken, v. 338, p. 5-8, 2017.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Formulário de pesquisa para associados

Orientação: Caso prefira não responder alguma das questões ou não saiba a resposta, favor marcar a opção “Sem resposta”.

#### **Dados da empresa:**

- 1) Quantas unidades possui? (marcar apenas 1 opção)
  - Somente matriz
  - Entre 2 e 5 unidades
  - Acima de 5 unidades
  - Sem resposta
  
- 2) Quantos funcionários possui no total? (marcar apenas 1 opção)
  - Até 2 funcionários
  - Entre 3 e 7 funcionários
  - Entre 8 e 20 funcionários
  - Entre 21 e 45 funcionários
  - Acima de 45 funcionários
  - Sem resposta
  
- 3) Qual é o tempo de existência da empresa? (marcar apenas 1 opção)
  - Menos de 1 ano
  - Entre 1 e 2 anos
  - Entre 2 e 4 anos
  - Entre 4 e 10 anos
  - Acima de 10 anos
  - Sem resposta
  
- 4) Qual é o enquadramento da empresa? (marcar apenas 1 opção)
  - Microempresa Individual (MEI)
  - Microempresa (ME)
  - Empresa de Pequeno Porte (EPP)
  - Empresa de Médio Porte
  - Empresa de Grande Porte
  - Sem resposta

#### **Relação com a CDL ITAJUBÁ:**

- 1) Por que você se juntou inicialmente à CDL ITAJUBÁ?
  
- 2) Quais benefícios ou serviços você mais valoriza atualmente na CDL ITAJUBÁ?

- 3) Quais aspectos da CDL ITAJUBÁ poderiam ser melhorados ou aprimorados para melhor atender às suas necessidades?
- 4) Você irá renovar sua participação no próximo ciclo? Se não, o que aumentaria a probabilidade de você renová-la?
- 5) Você sente que tem oportunidades de realização de contatos estratégicos e construção de conexões dentro da CDL ITAJUBÁ? Se não, o que poderia ser feito?
- 6) Você conhece os programas educacionais ou de treinamento da CDL ITAJUBÁ? Existem específicos que você gostaria de ver oferecidos pela CDL ITAJUBÁ no futuro?
- 7) Como sua participação beneficiou seu negócio ou crescimento profissional?
- 8) Há mais alguma coisa que você gostaria de compartilhar ou alguma sugestão adicional sobre como a CDL ITAJUBÁ pode se tornar mais útil para o seu negócio?

## **APÊNDICE B – Formulário de pesquisa para ex-associados**

Orientação: Caso prefira não responder alguma das questões ou não saiba a resposta, favor marcar a opção “Sem resposta”.

### **Dados da empresa:**

- 1) Quantas empresas possui? (marcar apenas 1 opção)
  - Somente matriz
  - Entre 2 e 5 unidades
  - Acima de 5 unidades
  - Sem resposta
  
- 2) Quantos funcionários possui no total? (marcar apenas 1 opção)
  - Até 2 funcionários
  - Entre 3 e 7 funcionários
  - Entre 8 e 20 funcionários
  - Entre 21 e 45 funcionários
  - Acima de 45 funcionários
  - Sem resposta
  
- 3) Qual é o tempo de existência da empresa mais antiga? (marcar apenas 1 opção)
  - Menos de 1 ano
  - Entre 1 e 2 anos
  - Entre 2 e 4 anos
  - Entre 4 e 10 anos
  - Acima de 10 anos
  - Sem resposta
  
- 4) Qual é o enquadramento da empresa? (marcar apenas 1 opção)
  - Microempresa Individual (MEI)
  - Microempresa (ME)
  - Empresa de Pequeno Porte (EPP)
  - Empresa de Médio Porte
  - Empresa de Grande Porte
  - Sem resposta

### **Relação com a CDL ITAJUBÁ:**

- 1) O que inicialmente o atraiu para se tornar um associado da CDL ITAJUBÁ e quais foram suas principais motivações na época?
  
- 2) Você pode descrever os principais fatores ou razões que levaram à sua decisão de sair da CDL ITAJUBÁ?

- 3) Houve algum desafio ou problema específico que você encontrou durante seu tempo como parceiro de negócios que influenciou sua decisão de sair?
- 4) Você sentiu que suas expectativas ou objetivos não foram atendidos enquanto você era sócio comercial? Em caso afirmativo, quais foram e como diferiram da sua experiência?
- 5) Você já pensou em retornar à CDL ITAJUBÁ desde que saiu? Se não, quais são as principais razões que o impedem de voltar a aderir?
- 6) Houve algum aspecto da CDL ITAJUBÁ que você achou particularmente agradável ou gratificante durante sua participação?
- 7) Você teve alguma dúvida ou sugestão de melhoria enquanto era associado?
- 8) Como você avaliaria a comunicação e o apoio que recebeu da CDL ITAJUBÁ enquanto era associado?
- 9) Houve alguma mudança ou desenvolvimento na CDL ITAJUBÁ desde que você saiu, de que você tenha conhecimento, e essas mudanças influenciam sua disposição de retornar?
- 10) Na sua opinião, o que a CDL ITAJUBÁ poderia fazer de diferente ou melhor para incentivar ex-associados como você a considerarem voltar no futuro?

## **APÊNDICE C – Formulário de pesquisa para não-associados**

Orientação: Caso prefira não responder alguma das questões ou não saiba a resposta, favor marcar a opção “Sem resposta”.

### **Dados da empresa:**

- 1) Quantas unidades possui? (marcar apenas 1 opção)
  - Somente matriz
  - Entre 2 e 5 unidades
  - Acima de 5 unidades
  - Sem resposta
  
- 2) Quantos funcionários possui no total? (marcar apenas 1 opção)
  - Até 2 funcionários
  - Entre 3 e 7 funcionários
  - Entre 8 e 20 funcionários
  - Entre 21 e 45 funcionários
  - Acima de 45 funcionários
  - Sem resposta
  
- 3) Qual é o tempo de existência da empresa? (marcar apenas 1 opção)
  - Menos de 1 ano
  - Entre 1 e 2 anos
  - Entre 2 e 4 anos
  - Entre 4 e 10 anos
  - Acima de 10 anos
  - Sem resposta
  
- 4) Qual é o enquadramento da empresa? (marcar apenas 1 opção)
  - Microempresa Individual (MEI)
  - Microempresa (ME)
  - Empresa de Pequeno Porte (EPP)
  - Empresa de Médio Porte
  - Empresa de Grande Porte
  - Sem resposta

### **Relação com a CDL ITAJUBÁ:**

- 1) Você conhece a CDL ITAJUBÁ e o que ela faz?
  
- 2) Você sabe quais são os benefícios oferecidos para participar da CDL ITAJUBÁ?
  
- 3) O que te motivaria a considerar ingressar na CDL ITAJUBÁ? Como você vê a CDL ITAJUBÁ apoiando seus interesses?

- 4) Você pode contar sobre suas experiências anteriores com outros grupos empresariais, se houver?
  
- 5) Existem desafios ou questões específicas que você enfrenta em seu setor ou profissão que você acredita que a CDL ITAJUBÁ possa ajudá-lo a resolver?
  
- 6) O que você gostaria que fosse melhorado ou aprimorado na CDL ITAJUBÁ para que de fato você participe?