

**Conrado Luiz Furtado Barreto**

**O ENSINO DE ARTE MARCIAL CHINESA COMO SERVIÇO E  
SUA ADAPTAÇÃO AO MERCADO MODERNO**

Projeto de trabalho de conclusão de curso a ser apresentado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para graduação.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre – RS

2017

**Conrado Luiz Furtado Barreto**

**O ENSINO DE ARTE MARCIAL CHINESA COMO SERVIÇO E  
SUA ADAPTAÇÃO AO MERCADO MODERNO**

Projeto de trabalho de conclusão de curso a ser apresentado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para graduação.

Orientador: Prof. Dr. Walter Nique

Conceito Final: \_\_\_\_

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos**

---

**Orientador – Prof. Dr. Walter Nique**

Porto Alegre – RS

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha família – em especial a meu pai, meu filho e minha irmã Daniela. O primeiro por orientação e proteção, o segundo pela compreensão e apoio, e a terceira por muitas vezes exercer papel de mãe. Ainda em família, agradeço ao meu irmão Lorenzo (por me dar seu computador velho, sem o qual esse TCC não teria sido digitado) e a minha irmã Maria Clara (por sempre me apoiar em todos os projetos e decisões que tomei na vida).

Um agradecimento especial ao meu irmão (por opção) Jonas. Sinceramente, não consigo lembrar ao certo quantos anos eu tinha quando nos conhecemos. Tampouco consigo contabilizar as vezes em que essa irmandade me ajudou.

Também agradeço aos membros da minha segunda família (minha escola de Kung Fu), em especial a meu Shifu, e aos diversos irmãos de armas que já me acompanharam em incontáveis momentos da vida.

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Rio Grande do Sul por oferecer mais oportunidades de aprendizado que eu poderia aproveitar, bem como a orientação do Prof. Dr. Walter Nique e do mestrando Marcelo Homrich. Sempre é bom conversar com quem conhece o “caminho das pedras”.

Agradeço também aos colegas do curso de Administração, muitos dos quais iniciaram essa jornada comigo e sem os quais ela não teria sido tão bem aproveitada (além de potencialmente mais longa). Dentre eles, um agradecimento especial para a colega Morganna, maior responsável por transformar em realmente especiais esses 5 anos na Escola de Administração da UFRGS.

*“Explorar o antigo e deduzir o novo,  
assim se formam os mestres.”*

*(Confúcio)*

## RESUMO

O presente trabalho busca compreender os rumos do ensino de arte marcial chinesa, tratando essa atividade como uma prestação de serviço e as escolas de arte marcial como negócios ou empresas atuantes no mercado moderno. Isso foi feito através de um estudo de caso (uma escola de Kung Fu atuante em Porto Alegre e trabalhada sob o nome fictício de Escola Tigre de Kung Fu). A pesquisa foi trabalhada em duas etapas: um estudo preliminar (a respeito do mercado e de características percebidas pelos praticantes de Kung Fu nas escolas que conhecem); e o estudo principal (focado na escola estudada e na avaliação que os alunos dessa escola fazem a respeito dela em relação às características levantadas no estudo preliminar). Através dessas etapas foi possível observar pontos importantes quanto à percepção dos praticantes e compreender as características da escola estudada e de seus alunos. Geraram-se alternativas de posicionamento para escolas de Kung Fu e uma proposta de posicionamento específica para a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu.

Palavras chave: comportamento do consumidor, posicionamento de mercado, artes marciais, Kung Fu, Marketing, mercado de serviços

## **ABSTRACT**

The present work aims to understand how Chinese martial arts have been taught, classifying this activity as a service offered by the martial arts schools, and considering them as companies or business acting in the modern market. It was developed through a case study in a school acting in Porto Alegre (named as Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, to preserve its identity). The research had 2 two steps: a preliminary study (about the market and its characteristics perceived by Kung Fu practitioners in the schools they know); and the main study (focused on the researched school and on the evaluation of their students about it – considering the topics observed on the preliminary study). With this steps it was able to observe important points through the perception of its practitioners and to understand the characteristics of the studied school and its students. Alternatives for the positioning of Kung Fu schools were generated, and one specific proposition of adjustment – addressed to Escola Tigre de Fogo de Kung Fu.

Key words: consumer behavior, market positioning, martial arts, Kung Fu, marketing, service marketing.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 JUSTIFICATIVA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1 ENSINO DO KUNG FU NO MERCADO DE SERVIÇOS.....	14
2.2 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS.....	16
2.3 AS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR E A CRIAÇÃO DE VALOR.....	19
3 MÉTODO.....	23
3.1 ESTUDO PRELIMINAR	23
3.1.1 Aplicação do Método das Redes de Repertório de Kelly.....	26
3.2 ESTUDO PRINCIPAL	28
3.2.1 Estudo dos dados da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu .....	28
3.2.2 Entrevistas com os alunos da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu .....	30
4 ANÁLISE DE DADOS .....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
APÊNDICE A – ESCOLAS CATALOGADAS EM CARTAS .....	43
APÊNDICE B – Entrevistas com as cartas.....	46
APÊNDICE C – Características percebidas pelos entrevistados .....	51
APÊNDICE D – Dados da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu.....	54
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista.....	59
APÊNDICE F – Entrevistas na Escola Tigre de Fogo de Kung Fu.....	62

# 1 INTRODUÇÃO

Segundo Imamura (1987) e Jacobi (2007), a criação da arte marcial chinesa conhecida, no ocidente, como Kung Fu<sup>1</sup>, é atribuída – em escritos chineses antigos – ao imperador mitológico Huang Ti (entre 4.000 a.C. e 2.000 a.C.), também chamado Imperador Amarelo. Huang Ti teria sido responsável por expulsar os povos bárbaros e expandir as fronteiras do Império. Hoje, existem mais de 380 sistemas diferentes de Kung Fu catalogados (AMORIM, 2004) e muitos deles podem ser encontrados no Brasil.

De acordo com Jacobi (2007) e Zica (2012), na evolução do Kung Fu ao longo dos anos, além da habitual ênfase na luta, é possível encontrar práticas voltadas à saúde física e mental, bem como práticas voltadas à filosofia. O que fica claro em Zica (2012) é que a face mais explorada do Kung Fu é sempre condizente com o momento histórico e o local em que é desenvolvida. Ou seja, em tempos marcados por violência, afloram trabalhos com essa característica e, em tempos de paz, trabalhos voltados para manutenção da saúde e a filosofia.

Segundo o raciocínio desenvolvido e a interpretação dos textos citados, o exercício e o ensino da arte marcial mudam de acordo com a necessidade do ambiente, visando atender melhor aos praticantes. Isso abrange desde as necessidades impostas pelo meio, até características dos praticantes como indivíduos (AMORIM, 2004), adaptando o exercício para práticas ligadas à manutenção da saúde, capacidade física equilíbrio emocional. Nem todas as pessoas se interessam em desenvolver o mesmo trabalho com os mesmos objetivos. Questões pessoais relacionadas à educação, ao gênero, à idade, à personalidade, à classe social, entre outras, são, possivelmente, fatores determinantes nas preferências de cada praticante.

---

<sup>1</sup> Segundo Amorim (2004), a vinculação direta desse termo com a arte marcial chinesa vem de uma espécie de falha de comunicação. *Kung Fu*, em cantonês, traz as ideias de tempo e esforço desprendidos em uma atividade. Os ocidentais ficavam impressionados com as habilidades em luta dos imigrantes cantoneses, os quais afirmavam que para lutar dessa forma era necessário *kung fu*. Entendeu-se que o nome da arte marcial era Kung Fu. O presente trabalho não fugirá da expressão. Apesar da existência nomenclaturas mais adequadas, Kung Fu ainda é a mais popular.



Essa pesquisa se propõe a tratar esses praticantes como os clientes das academias, escolas e outros espaços dedicados à prática dessa arte marcial. Assim, pelo lado dessas empresas, o presente estudo as considera prestadora do serviço de ensino de arte marcial, ofertado a esses clientes no mercado. De acordo com Kotler e Keller (2012), os clientes são a única razão para um negócio existir e operar, reforçando a ideia de que as empresas devem ter suas atividades orientadas, principalmente, para o mercado, buscando relações duradoras e rentáveis.

Há que se escolher, portanto, o mercado a ser contemplado pelo produto ou serviço oferecido, ou seja, o posicionamento da empresa. Urdan e Urdan (2010) reforçam a importância do posicionamento mercadológico para o sucesso da empresa. Por senso comum, a resposta intuitiva à pergunta “a quais públicos você gostaria atender com esse produto?” seria “a todos”, considerando a ideia de ter o maior número possível de clientes. Contudo, o posicionamento – bem como as restrições e especializações que o acompanham – desempenham um papel importante para diferenciar e fixar a marca na mente dos consumidores (URDAN; URDAN, 2010). Por fim, essa ação acaba sendo muito mais do que uma atividade de comunicação, mas sim um esforço que permeia todo o mix de marketing da organização.

Para estudar esses conceitos e a maneira que eles se relacionam com o ensino de Kung Fu, foi escolhida uma escola (que será tratada através do nome fictício de Escola Tigre de Fogo de Kung Fu) situada em Porto Alegre. A análise feita dessa organização será exposta detalhadamente nos capítulos seguintes desse trabalho. Considerando o ensino de arte marcial chinesa, os presentes conceitos a respeito da administração de marketing e, mais especificamente, as capacidades, limitações e o público da empresa estudada; levanta-se a seguinte questão: Quais as opções de posicionamento para essa escola, dadas as suas características específicas, no mercado de ensino de arte marcial?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Em plataformas de busca *online*, muito material pode ser encontrado (entre artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso e publicações voltadas para empreendedores) sobre gestão em academias de ginástica e musculação. Em especial se compararmos com as publicações desse tipo a respeito de escolas de arte marcial. Em pesquisa no Google Acadêmico<sup>2</sup>, por exemplo, mais de 4.000 publicações são encontradas com as palavras chaves “marketing”, “academia” e “ginástica”. Substituindo a palavra “ginástica” pela palavra “musculação”, tem-se mais de 1.400 resultados. Importante ressaltar que, em ambas as pesquisas, as publicações (artigos e trabalhos de conclusão, em sua maioria) tratam dos mais diversos temas, podendo servir de base para pesquisa em saúde, planos de negócio, questões comportamentais entre outros temas. As pesquisas, na mesma plataforma, relacionadas à arte marcial, não encontram menos resultados, mas, em regra, combinando as palavras chaves “arte marcial” e “marketing”, encontra-se muito sobre *Artes Marciais Mistas* (traduzido pelo autor) e, muitas vezes, relacionadas ao *Ultimate Fight Championship* (UFC). Já as pesquisas que limitam o escopo ao “Kung Fu” junto com as palavras “marketing” ou “gestão” encontram por de mais publicações relacionadas a cinema, artes marciais nas escolas e uso de arte marcial como auxílio em outras atividades.

Mudando a plataforma para o SEBRAE-RS<sup>3</sup>, os resultados só diminuem, ficando praticamente restritos a notícias e artigos a respeito de academias de ginástica e esportes em geral, com ênfases também em saúde e estética. De acordo com o site oficial do SEBRAE-RS (2017), a organização tem o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável, bem como a competitividade dos empreendimentos de micro em pequeno porte. Assim, considerando que o SEBRAE já atua há mais de 40 anos, a pouca quantidade de materiais publicados pertinentes ao assunto abordado por essa pesquisa acaba sendo um indicador de que ensino de arte marcial não tem sido abordado da forma que o presente estudo se propõe a fazê-lo.

---

<sup>2</sup> Acessado pelo pesquisador em 4 de outubro de 2017.

<sup>3</sup> Acessado pelo pesquisador em 4 de outubro de 2017.

Na plataforma LUME<sup>4</sup>, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, podem ser encontradas 579 publicações com as palavras chaves “arte” e “marcial”, e 189 publicações com as palavras chaves “kung” e “fu”. Já com a palavra “academias”, foi possível encontrar mais de 2000 resultados. Nas três pesquisas feitas no LUME, as publicações encontradas giravam, principalmente, em torno de temas como saúde, educação infantil, estudos sobre impactos de exercícios no corpo de atletas, história da prática de algumas artes marciais.

Considerando as pesquisas feitas, nos trabalhos encontrados (que tratam efetivamente da prática do Kung Fu e do estudo das tradições relacionadas a essa arte marcial), vê-se muito sobre história e cultura. Em Shahr (2008), podem-se encontrar informações detalhadas sobre os monges do templo de Shaolin e suas práticas. Em Zica (2012), relatos históricos e desmistificações a respeito do Kung Fu. Maidana (2009) conta a história do Kung Fu em Porto Alegre. Novamente, pode-se observar a falta de publicações relacionadas à administração de empresas.

Também se encontram muitas publicações sobre *A Arte da Guerra* ou releituras do *Tao Te Ching*<sup>5</sup>, como o livro de Brian Walker (1992) – livros entendidos como mais voltados à filosofia, ou mesmo autoajuda. Outros tipos que aparecem com frequência são manuais a respeito de alguma arte marcial específica – como vemos em Lee (1983), Chan e Veiga (1995) e Laurenti e Micelli (1995) – explicando princípios, registrando a história do sistema respectivo e ensinando técnicas de defesa pessoal. Um quarto tipo apresenta um caráter um tanto panfletário, defendendo os motivos pelos quais as pessoas devem praticar Kung Fu – como vemos em Amorim (2004), dando ênfase para a questão da saúde.

Pouco se encontra, contudo, estudos a respeito das características do cliente, tendências de mercado, ou dos papéis que as escolas podem ou devem exercer como empresas presentes na sociedade contemporânea. Essa carência justifica o estudo acadêmico na área, pois mostra que, no âmbito da

---

<sup>4</sup> Acessado pelo pesquisador em 13 de novembro de 2017.

<sup>5</sup> Texto da escola filosófica do Taoísmo, atribuído a uma figura conhecida como Lao-Tzu ou Lao Tze, o qual viveu, estima-se, entre os séculos IV a.C. e III a.C. (WATSON, 2002).

administração de empresas o assunto não foi suficientemente abordado, e a presente pesquisa pode enriquecer o acervo de conhecimento produzido a esse respeito.

A mesma carência também justifica o estudo pelo viés mercadológico, pois mostra que as escolas de Kung Fu são pouco contempladas em estudos como empresas prestadoras de serviços semelhantes a quaisquer outras. Ou seja, organizações com contas a pagar, recolhimento de impostos, lutando por nichos de mercado e, principalmente, que precisam dar resultados positivos às pessoas que dependem delas. Essas empresas poderiam se beneficiar de estudos como este.

Como exemplo dos benefícios que os conhecimentos de administração podem trazer às empresas prestadoras desse tipo de serviço, temos o caso trazido por Conde (2015). O autor estudou a ADFAM (Associação Dragon's Flight de Artes Marciais), academia de artes marciais localizada em Belém do Pará. A respeito de seu estudo, conclui o seguinte:

De um modo geral a empresa por atuar com uma gestão correta do marketing para dar suporte as suas atividades e expansão de seu nome, garante que o produto, assim como a empresa sejam bem recebidos no mercado em que atua, para tanto, devido a grande demanda a academia já se encontra em mudança para um local mais amplo onde seu serviço possa ser melhor e gerar mais comodidade no atendimento de seus clientes, firmando que o uso do marketing como ferramenta primordial para uma boa gestão nas artes marciais (CONDE, 2015, p 96).

No âmbito pessoal, para o autor da presente pesquisa o trabalho se justifica ao que responde dúvidas acumuladas ao longo de 15 anos de prática de arte marcial chinesa. A evasão de colegas, o baixo crescimento observado em diversas escolas e a situação financeira observada na vida pessoal de diversos mestres e professores que vivem do Kung Fu acabaram por gerar vários questionamentos que floresceram durante o curso de administração.

Assim, busca-se fazer uma avaliação do mercado, através da qual se tentará compreender o comportamento, as necessidades e desejos dos que se relacionam com essas organizações, em especial seus clientes. Desses, levantar as características e traçar perfis.

## 1.2 OBJETIVOS

Através da presente pesquisa, buscou-se construir alguns conhecimentos, apresentados, a seguir, em forma de objetivo geral e objetivos específicos. Esses objetivos nortearam o trabalho de forma a responder a pergunta problema apresentada.

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor um posicionamento de mercado para a escola referida sob o nome fictício de Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, com base em conhecimentos de marketing.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Compreender o comportamento do consumidor desse serviço
2. Compreender a percepção de valor das pessoas que fazem parte desse mercado.
3. Avaliar como características pessoais podem influenciar na percepção do posicionamento.
4. Gerar alternativas de posicionamento para escolas de arte marcial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui, serão definidos conceitos importantes para o desenvolvimento do trabalho. Iniciando pelas opiniões e estudos de professores e mestres a respeito da prática da arte marcial e suas possíveis vertentes. Em seguida, características dos subgrupos definidos nos objetivos específicos, justificando a importância de estudar suas necessidades separadamente. Por fim, em um terceiro momento, tratar-se-á de definições utilizadas em marketing pertinentes ao estudo, em especial as que se relacionam com posicionamento de mercado e comportamento do consumidor.

### 2.1 ENSINO DO KUNG FU NO MERCADO DE SERVIÇOS

Como já mencionado, esse estudo trata o ensino do Kung Fu como um serviço ofertado no mercado e, portanto, os praticantes como consumidores desse serviço. Mota (2017), dentre algumas definições a respeito do marketing de serviços, traz características encontradas na literatura que diferenciam essa modalidade de oferta da oferta de produtos. O autor coloca o serviço como inseparável do prestador e, inevitavelmente, vinculado ao momento e local da experiência.

Mota (2017) também afirma que, apesar dessas e outras diferenças (as quais, em regra, tornam a relação entre fornecedor e consumidor mais estreita no mercado de serviços, em comparação ao mercado de produtos), a literatura muitas vezes trata ambos da mesma maneira, especialmente para questões básicas do marketing. Aliando o trazido por Mota (2017) ao visto em Kotler e Keller (2012) a respeito da importância de que as empresas atentem para as necessidades e desejos do cliente, observa-se a importância em compreender os interesses desse cliente no serviço ofertado para que esse serviço seja adequadamente desenvolvido.

Retornando ao serviço de ensino de Kung Fu, e fazendo uso observado em Mota (2017) e Kotler e Keller (2012), torna-se necessário elencar os possíveis objetivos dos praticantes em consumir esse serviço. A presente

pesquisa encontrou duas linhas mais fortes de entendimento dessa prática. Uma focada em defesa pessoal, combate e sobrevivência, e outra focada na saúde física e mental.

Essas duas ênfases da prática do Kung Fu se alternam entre si de acordo, principalmente com as características do ambiente em que os praticantes estão inseridos. O texto de Jacobi (2007), com seu relato da história da China pelas suas dinastias mais relevantes, documenta o acontecimento de guerras constantes entre povos chineses e não chineses na região. Percebe-se a existência, nas épocas mais violentas, de um terreno muito fértil para o desenvolvimento da técnica marcial. Tal que, como citado anteriormente, ainda hoje o Kung Fu é motivo de publicações literárias voltadas para defesa pessoal.

A segunda linha se evidencia nos trabalhos realizados em tempos de paz, como exercícios documentados em pinturas em seda, como traz Zica (2012). Os exercícios seriam uma espécie de rotina de práticas para manutenção da saúde. Segundo o autor, tratavam-se de práticas em tempos de paz para membros das classes mais abastadas. Amorim (2004) cita alguns dos principais benefícios advindos do treinamento do Kung Fu: saúde, condicionamento físico, equilíbrio psicológico, e a convivência com pessoas que prezam por desenvolver essas capacidades. O autor oferece menor destaque ao treinamento para combate e maior ênfase aos atributos físicos, sociais e psicológicos desenvolvidos dentro da prática.

Shahar (2008) disserta sobre o templo de Shaolin e os hábitos dos monges que lá viviam. Os trabalhos desenvolvidos por esses monges reforçam a ideia de alternância entre essas duas linhas (saúde e combate) de acordo com a situação enfrentada. O autor traz tanto os trabalhos desenvolvidos em tempos de paz (como acupuntura, práticas preventivas para a saúde e fortalecimento do corpo) como os trabalhos para quando o templo se envolvia nas batalhas e guerras que chegavam à região (técnicas de bastão, de punho e mesmo os estudos da acupuntura, porém trabalhados para o ataque a pontos vitais do oponente).

Assim, têm-se duas linhas complementares contidas dentro de cada sistema de técnicas e disponíveis para serem enfatizadas de acordo com as exigências do tempo e do ambiente. Ou, em outras palavras, trabalhadas de

acordo com as necessidades das pessoas que praticam o Kung Fu. Ambas foram exploradas na pesquisa, justamente para compreender que tipos de ênfase os clientes da escola buscam com a prática do Kung Fu.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

No intuito de aumentar a precisão da pesquisa, das diversas características do público a ser avaliado, três foram escolhidas para servirem como parâmetros e classificar os entrevistados em subgrupos. Foi buscado embasamento em pesquisas e publicações anteriores para que a escolha dessas características fosse o mais relevante e acertada possível. Isso possibilitou que o estudo fosse focado em variáveis demográficas que, segundo os autores estudados, tenderiam a apresentar fatores de diferenciação a respeito da amostra, ou seja, no comportamento do consumidor do serviço. São elas: gênero, idade e renda. A escolha dessas três variáveis será justificada nos parágrafos a seguir.

Pinto (2004) define, de maneira muito objetiva, a diferente necessidade de segurança e empoderamento que o sexo feminino vem buscando em relação ao masculino no que tange a defesa pessoal. O autor, praticante de Taekwondo e Hapkido tradicional, alega que, após anos como instrutor de defesa pessoal para civis e militares, além da sua vivência como policial militar, percebeu a necessidade de criar um programa de informação e treinamento que fosse adequado à realidade feminina. Em outras palavras, segundo o autor, a experiência em ensinar arte marcial para mulheres e homens mostrou que cada grupo tem necessidades bastante diferentes e isso, para a presente pesquisa, justifica a escolha dessa característica como uma das variáveis demográficas a serem estudadas.

Em verdade, Pinto (2008) vai muito além da arte marcial, passando por questões de legislação, definições de violência e até de psicologia criminal; pontos que extrapolam os limites dessa pesquisa e não serão aqui abordados. Contudo, as diferenças de potenciais físicos, bem como a conquista progressiva de espaços tipicamente masculinos - em especial o das escolas e academias de arte marcial, para esse estudo, e mesmo a luta contra o



machismo – como trazido por Pinto (2004), obrigam qualquer escola que busque também atingir a esse público a atentar para um grupo bem específico de necessidades.

Sobre faixa etária, Solomon (2011) dedica um capítulo inteiro para tratar do assunto, explicando diferenças de comportamento e percepção entre cada geração a partir do início do século XX. O autor justifica as semelhanças em face das mudanças de necessidades e preferências que acontecem simultaneamente em função de terem a mesma idade. Isso, por consequência, acaba por impactar nas formas de estabelecer comunicação com essas gerações.

A época em que um consumidor cresce cria um elo cultural com os outros milhões que ficam adultos no mesmo período. À medida que envelhecemos, nossas necessidades e preferências mudam, geralmente de maneira semelhante à de outras pessoas com quase a mesma idade. (SOLOMON, 2011, p. 540)

Por esse motivo, Solomon (2011) afirma que a idade exerce forte influência sobre a identidade do consumidor. Outro comportamento relacionado a faixa etária, relatado por Thomas (2017), é a tomada de decisão de contratação do serviço (ensino de arte marcial) por pais e para crianças. A importância do estudo se justifica, segundo o autor, pois 60% do mercado é composto por crianças entre 6 e 12 anos (nos Estados Unidos). Tratando justamente do problema de aquisição e retenção de clientes por escolas de arte marcial, esse estudo consegue elencar uma série de motivos pelos quais pais de praticantes decidiram contratar o serviço em questão. Em outras palavras, o serviço era um desejo dos pais para atender necessidades que estes identificaram em seus filhos. Esses dados reafirmam a importância da observação dos diferentes comportamentos dos consumidores de acordo com faixa etária.

Solomon (2011) ressalta, contudo, que por vezes a performance de produtos, ações de marketing e comunicação independem da segmentação por idade. Falando, por exemplo, sobre apelo nostálgico em comerciais:

Adultos com mais de 30 anos são especialmente suscetíveis a esse fenômeno. No entanto, referências ao passado influenciam tanto jovens quanto velhos. De fato, há pesquisa indicando que algumas pessoas têm maior inclinação à nostalgia do que outras, sem importar a sua idade (SOLOMON, 2011, p 541).

Isso mostra que a questão da faixa etária pode ou não exigir uma atenção especial da empresa. De fato, o autor coloca que a própria divisão de gerações tradicional exibida em seu próprio livro é contestável, mas que “em circunstâncias parecidas, é mais provável que tenhamos coisas em comum com as pessoas de nossa idade do que com as mais velhas ou mais jovens” (SOLOMON, 2011, p. 540). Assim, justifica-se o levantamento da questão etária para o estudo em função da incerteza de sua influência no comportamento do consumidor do serviço em questão.

Da mesma forma como ocorre em relação à faixa etária, o comportamento do consumidor em função da renda também é um tanto nebuloso. Solomon (2011) afirma que ela é um importante determinante de poder aquisitivo, mas, devem-se considerar outros fatores para uma previsão mais acertada. Por exemplo, classe social do comprador e o tipo de produto ou serviço que está sendo comercializado.

Dantas e Santos (2015), trazem um estudo da participação dos consumidores de baixa renda na economia. As autoras apresentam um cenário brasileiro contemporâneo onde as classes C, D e E gozam de um aumento de poder aquisitivo. Essa mudança altera seu padrão de consumo.

A nova classe C se tornou exigente e as escolhas dos produtos e serviços são bem definidos, sabem que o dinheiro gasto tem que ser corretamente aplicado pelo motivo de ser escasso [...], outra característica relevante é a importância para a educação e maior perspectiva para o futuro (DANTAS; SANTOS, 2015, p. 14).

Por outro lado, ao se falar do público de alta renda, observa-se tendências de consumo um tanto diferentes. Garcia (2013) afirma que esses consumidores sobrem com restrições de tempo, primando pela conveniência e busca de produtos de alta qualidade. O autor também que coloca que “vender para o mercado de alta renda envolve produtos e lojistas superiores, assim como alto nível de serviço” (GARCIA, 2013, p. 50 e p. 51).

Ainda, foi necessário optar entre renda e classe social como variável de estudo. Solomon (2011) afirma que, para produtos comprados pelo seu valor funcional, a renda é um melhor indicador; enquanto que para produtos adquiridos pelo seu valor simbólico, deve-se observar primeiramente a classe social. Contudo, para produtos caros e simbólicos, tanto renda como classe

social devem ser observadas. De acordo com as razões elencadas anteriormente, dado o aspecto funcional da prática da arte marcial preferiu-se trabalhar com renda como variável a ser estudada.

Conde (2015), em seu estudo a respeito de uma academia de artes marciais localizada em Belém do Pará, dividiu o público da organização de maneira muito semelhante: idade, sexo e classe social. Para o presente estudo, foi mantida a variável “renda”, ao invés de “classe social”, de acordo com a justificativa apresentada no parágrafo anterior.

Essas variáveis, obviamente, não esgotam as possibilidades de estudo. Solomon (2011) trata com bastante ênfase as diferenças comportamentais apresentadas por grupos étnicos distintos nos Estados Unidos da América. Essa pesquisa exigiria um trabalho prolongado e, possivelmente, exclusivo no assunto, dada a complexidade cultural e étnica do Brasil. Por fim, com as três variáveis elencadas – idade, gênero e renda –, espera-se identificar e agrupar os clientes pelas suas necessidades, objetivos e padrões de consumo em relação ao serviço prestado.

### 2.3 AS NECESSIDADES DO CONSUMIDOR E A CRIAÇÃO DE VALOR

Essa seção traz referências da literatura que relacionam a orientação da organização para o mercado (buscando compreender e atender as necessidades de seus clientes) com a consolidação dessa organização no mercado escolhido. De acordo com os autores estudados (os quais serão apresentados a seguir), o estudo das características do consumidor é parte vital para a criação do valor que será percebido por esse consumidor no produto ou serviço ofertado.

Em se tratando de marketing, pode-se encontrar bastante material que aborde do termo *necessidades*. Czinkota (2001, p. 139) afirma que “uma *necessidade* é uma condição insatisfatória do consumidor, que o leva a uma ação que tornará melhor tal condição”. Segundo Kotler e Keller (2012), ao buscar atender necessidades dos consumidores uma empresa cria o que estes percebem como valor. Sendo que, de acordo com o trecho citado a seguir, a

percepção do cliente é que determina se existe valor ou não em um produto ou serviço ofertado.

O único valor que a sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes – os que você já tem ou os que terá no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, [...] ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes não há negócio. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 129)

A partir dessa proposta, a qual traz o foco das atenções principalmente para o cliente, o estudo do comportamento deste em relação ao que ele consome se torna imperativo. Esse comportamento pode ser definido como: “atividade mental e física realizada por consumidores domésticos e comerciais, que resulta em decisões e ações de pagar, comprar e usar produtos” (CZINKOTA, 2001, p 138). O mesmo autor também explica a importância de estudar o comportamento do consumidor:

No novo século, entender o consumidor será chave para o sucesso nos negócios. É a primeira etapa para enfrentar os desafios do excitante mundo dos negócios. O estudo do comportamento do consumidor fornece o conhecimento básico necessário para decisões de negócio com sucesso (CZINKOTA, 2001, p. 145).

Ou seja, é necessário compreender o que é valor para o cliente, qual a percepção que ele tem do produto ou serviço ofertado. Para que se possa entrar no mercado com alguma chance de sucesso. Neto e Luce (2015), ao tratarem da dominação do mercado pelo controle do valor, afirmam que o sucesso de uma empresa advém da capacidade de adicionar valor de forma rentável, bem como do propósito claro de fazê-lo. Mais do que isso, a dominação de marketing necessita do controle absoluto do processo que resulta no valor, o qual é o objeto real da transação.

Este é criado através de um conjunto complexo de relações, no qual se encontram todos os atores envolvidos na transação, direta ou indiretamente. O domínio desse processo acaba por ser um fator de segurança, através do qual se adquire vantagem competitiva e estabilidade organizacional (NETO; LUCE, 2015).

Cabe aqui ressaltar que a proposta deste estudo não é dominar ou monopolizar o mercado de artes marciais, mas sim compreender os clientes do serviço para que a escola em questão melhor atenda a seu público. Segundo

os estudos e publicações observados, a melhor maneira de alcançar esse objetivo é, de fato, estudando questões como a percepção de valor pelo cliente.

O valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o benefício total para o cliente é o conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função de produto, pessoal e imagem. O custo total para o cliente é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 131)

Kotler e Keller (2012) afirmam que, no quesito *lucratividade do cliente*, o fator mais importante não é a lucratividade trazida por uma transação específica, mas sim o fluxo de receita ao longo do tempo. Assim, o cliente mais lucrativo é aquele com o qual se desenvolve uma parceria duradoura. De acordo com Urdan e Urdan (2010), boa parte do processo de fidelização está associada com o posicionamento, de modo a se diferenciar da concorrência e ocupar um espaço de destaque na mente do consumidor. Não sendo apenas uma questão de marketing, o posicionamento deve ser reafirmado em cada ação da empresa.

Construir o posicionamento junto ao segmento alvo depende de quase tudo que a empresa faz perante os clientes atuais e potenciais nele contidos. Tais medidas são agrupáveis nos quatro Ps de marketing: produto, preço, praça e promoção. (URDAN; URDAN, 2010, p. 404)

Por fim, e unindo os autores citados nesse referencial, Urdan e Urdan (2010) afirmam que um posicionamento excelente é atingido quando ele possibilita que o consumidor diferencie (da concorrência) a marca, produto, serviço ou organização em questão. Isso é alcançado com uma oferta superior à oferta dos concorrentes em aspectos críticos da decisão de compra para o mercado e segmento alvo. Assim, é necessário conhecer o cliente para se posicionar e, através do posicionamento, construir uma relação duradoura e lucrativa com o público alvo.

Sob essa lente foi estudado o mercado para ensino de Kung Fu. Atentando para as possibilidades oferecidas pela prática e para as características do público estudado, buscou-se compreender o que é valor para os clientes desse serviço e propor, como já mencionado, alternativas de posicionamento de acordo com o mercado. No capítulo seguinte, o qual trata

do método utilizado na presente pesquisa, serão mostradas as etapas galgadas para alcançar esses objetivos. O trabalho inicia com um estudo exploratório para compreensão das características gerais das empresas do ramo e, em um segundo momento, estuda a percepção dos consumidores do serviço ofertado pela Escola Tigre de Fogo de Kung Fu.

### 3 MÉTODO

Cruzando algumas das referências estudadas (Solomon, 2011; Kotler e Keller, 2012; Urdan e Urdan, 2010; e Czinkota, 2001), é possível afirmar que o posicionamento, a proposta de valor e o comportamento do consumidor caminham juntos. Por isso, pretende-se compreender esse consumidor, levantando quais características do serviço são percebidas por ele e quais são mais valorizadas. A pesquisa foi feita com o intuito de estabelecer uma relação entre essa percepção de valor pelo consumidor e as características demográficas estabelecidas no referencial teórico (idade, gênero e renda).

Assim, de posse desses dados, e após a devida análise, possuir fundamentação para propor alternativas gerais de posicionamento para empresas que atuam nesse mercado. Por fim, de acordo com as características da escola estudada, torna-se possível compreender quais necessidades presentes nesse mercado ela pode (e deseja) suprir e quais devem ser deixadas para outros negócios (do mesmo ramo, ou não).

A seguir, serão descritos, em separado, o estudo preliminar (que buscou compreender características gerais do mercado percebidas pelos clientes desse serviço) e o estudo principal (que buscou compreender a percepção dos clientes específicos da Escola Tigre de Fogo).

#### 3.1 ESTUDO PRELIMINAR

Esse estudo teve como objetivo fazer um levantamento das características do serviço (ensino de arte marcial chinesa) são percebidas pelos praticantes de Porto Alegre. O ponto que definiu o formato que o estudo tomou nesse primeiro momento foi, como já observado anteriormente nessa pesquisa, a carência de informações sobre o mercado de artes marciais.

Para suprir essa carência, foi necessário trabalhar de forma exploratória. Esse tipo de abordagem tem como principal objetivo ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador, segundo Malhotra (2010). O autor a define como um método não conclusivo, focado em gerar resultados

preliminares para aumentar a familiaridade com o tema. Esse tipo de trabalho acaba por ser qualitativo e com métodos bastante flexíveis.

Para tanto, foi utilizado o método conhecido como Rede de Repertório, ou *Repertory Grid*, advindo da Teoria dos Construtos Pessoais desenvolvida por George Kelly em 1955 (DALLA; GONÇALVES; MUNIZ, 2009). De acordo com os autores, essa teoria:

Está calcada na possibilidade de prever comportamentos de pessoas em determinadas situações, a partir do entendimento mais detalhado do sistema de construtos que elas utilizam quando da interpretação do mundo ao seu redor (DALLA; GONÇALVES; MUNIZ, 2009, p. 89).

O que os autores trazem (de acordo com a Teoria dos Construtos Pessoais e aplicando a proposta da pesquisa) é uma forma de olhar o cenário em questão de acordo com a percepção do público a ser estudado. Na presente pesquisa, o método das Redes de Repertório de Kelly foi utilizado da mesma forma que por Victorazzi (2015), ou seja, uma dinâmica de entrevista utilizando cartas representando escolas de Kung Fu de Porto Alegre. A seguir, será explicado de que maneira esse método foi reproduzido e aplicado para atender os objetivos dessa pesquisa.

Para a produção das cartas, contou-se com o trabalho de levantamento de dados secundários principalmente pela internet. Não foram contempladas todas as escolas, considerando que algumas não possuíam site ou referência clara de que ainda estavam em operação. O levantamento de dados foi feito até que se tivesse agrupado um número de escolas suficiente para que fosse possível desenvolver a etapa de entrevistas, através do método de Redes de Repertório de Kelly.

Com um total de 16 escolas catalogadas no levantamento, estas foram separadas em cartas que continham as informações dispostas conforme a *Figura 1 – Modelo de carta*. A relação das 16 escolas, bem como as cartas produzidas podem ser encontradas no *APENDICE A – Escolas catalogadas em cartas*.



<p><b>Nome da escola</b></p> <p><b>Nome do professor ou mestre responsável</b></p> <p>Sistemas ou estilos de Kung Fu praticados</p> <p>Endereço completo da escola</p>
--

Figura 1 – Modelo de carta (elaborada pelo autor)

As informações nas cartas foram dispostas da forma apresentada (Figura 1 – Modelo de carta), de acordo com alguns critérios. O nome da empresa foi colocado na parte superior, em negrito e em fonte maior, por se tratar da informação mais relevante no momento em que o entrevistado fosse manusear as cartas.

Logo abaixo o nome do mestre, professor ou responsável pela escola. Essa informação foi colocada com o intuito de ajudar os praticantes a lembrar de que escola a carta está tratando. Muitos praticantes, em especial os mais antigos poderiam não reconhecer o nome da escola, ou, como acontece com frequência, academia de ginástica ou musculação que está sedeando as atividades de ensino de determinado professor no momento. Porém, o nome do professor remete ao trabalho que ele realiza e poderia ajudar na identificação.

A linha seguinte também refere ao trabalho desenvolvido. No caso, ao sistema ou estilo de Kung Fu praticado. Durante as entrevistas, os entrevistados foram orientados a não utilizarem essa linha como critério de diferenciação das escolas. Como o principal objetivo era gerar variáveis para o estudo seguinte (a respeito da escola Tigre de Fogo de Kung Fu), e essa variável já era clara e percebida pelo pesquisador, diferenciar as escolas pelo sistema de arte marcial trabalhado não seria produtivo para a pesquisa.

Além disso, a etapa seguinte foi feita com alunos da escola Tigre de Fogo e sua percepção sobre as variáveis levantadas. Como a mudança de sistema desenvolvido dentro da escola não é uma possibilidade (pois requereria cerca de 10 anos de estudo por parte do professor), desenvolver as entrevistas da etapa seguinte sobre esse tópico não seria muito proveitoso para o estudo de posicionamento (ou reposicionamento) proposto.

A quarta e última linha da carta traz o endereço da escola respectiva. Essa última informação é também uma tentativa de ajudar o entrevistado a lembrar da escola e organizar seu pensamento durante a entrevista.

Uma última análise dos dados levantados nessa etapa foi feita durante a etapa seguinte (aplicação do método das Redes de Repertório de Kelly). Como explicado, essa relação de escolas foi usada para auxiliar nas entrevistas sobre a percepção dos praticantes a respeito do mercado em que a escola Tigre de Fogo de Kung Fu está inserida. No primeiro momento das entrevistas, quando os respondentes manuseavam as cartas pela primeira vez, foi perguntado se eles sentiam falta de alguma escola relevante. Caso a resposta fosse positiva e os entrevistados sentissem a falta de muitas escolas, a coleta de dados secundários precisaria ser refeita, bem como a elaboração das cartas.

Apenas o *Entrevistado #5*<sup>6</sup> relatou a que sentiu falta de duas escolas. Essas, contudo, não se localizam em Porto Alegre, mas sim nos municípios de Cachoeirinha e Alvorada, fugindo da limitação geográfica do estudo.

### **3.1.1 Aplicação do Método das Redes de Repertório de Kelly**

De posse das cartas, iniciou-se a etapa de entrevistas, as quais correram de forma individual e de forma não estruturada, como sugere Malhotra (2010) para trabalhos exploratórios e qualitativos. Ou seja, por mais que houvesse um método claro a ser seguido, nada impede que o entrevistador faça ajustes e adapte a fim de obter uma informação de mais qualidade do entrevistado. O que de fato foi feito em alguns momentos e será exemplificado em seguida.

O primeiro manuseio das cartas por cada entrevistado<sup>7</sup> era para que eles separassem as escolas que conheciam das que não conheciam. As não conhecidas eram retiradas da entrevista e as conhecidas eram embaralhadas entre si e abertas, aleatoriamente, de três em três – como visto em Victorazzi (2015).

---

<sup>6</sup> APÊNDICE B – Entrevistas com as cartas

<sup>7</sup> Praticantes de Kung Fu de diferentes escolas e sistemas de treino, porém todos de Porto Alegre. O objetivo era avaliar a percepção dessas pessoas de acordo com seu contato individual como participante do mercado.

Os respondentes foram orientados a agruparem duas das cartas e separar a terceira pelo critério: “quais escolas você acha mais parecidas e por quê?”. O contraste força o entrevistado a manifestar uma característica que ele percebe nas escolas, a qual – de acordo com o visto em Dalla, Gonçalves e Muniz (2009) a respeito da teoria dos Construtos Pessoais de Kelly (de 1955) – faz parte dos construtos através dos quais o entrevistado define e caracteriza o ambiente que o cerca.

Cada entrevista seguiu até que as respostas fossem constantemente redundantes (como indicador de saturação), passando para o próximo entrevistado. A respeito da definição de saturação adotada para essa pesquisa, tem-se o seguinte:

A avaliação da saturação teórica a partir de uma amostra é feita por um processo contínuo de análise dos dados, começado já no início do processo de coleta. Tendo em vista as questões colocadas aos entrevistados, que refletem os objetivos da pesquisa, essa análise preliminar busca o momento em que pouco de substancialmente novo aparece, considerando cada um dos tópicos abordados (ou identificados durante a análise) e o conjunto dos entrevistados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008, p. 20).

Retornando ao assunto das adaptações permitidas pelo formato não estruturado de entrevista. O *Entrevistado #6*, por exemplo, talvez em função da idade, teve grandes dificuldades em comparar as escolas de três em três. Assim, foram separadas as duas escolas que ele mais conhecia e pedido que ele fizesse comparações entre as duas.

Outro exemplo de adaptação do método durante as entrevistas é a manipulação das cartas pelo interlocutor, caso sentisse necessário. Em outras palavras, quando um trio específico de cartas que pudesse ser determinante, na visão do pesquisador, não aparecia, este podia simplesmente juntar essas cartas e oferecer ao entrevistado para que fizesse a separação de acordo com o explicado anteriormente.

Essa etapa foi encerrada após 6 entrevistas. O indicador de que o método tinha exaurido sua capacidade de contribuição para o estudo também foi a saturação, como visto em Fontanella, Ricas e Turato (2008). Em outras palavras, o penúltimo entrevistado agregou muito pouco em relação aos anteriores e o último, menos ainda. Com essa etapa, foi encerrado o estudo do mercado. As informações obtidas em cada entrevista podem ser encontradas no *APÊNDICE B – Entrevistas com as cartas*. Já no *APÊNDICE C –*

*Características percebidas pelos entrevistados* é possível encontrar a compilação dessas informações (produzida pelo autor) e organização dos pontos em forma de grandes temas. A seção a seguir trata do estudo principal a respeito da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu.

### **3.2 ESTUDO PRINCIPAL**

O estudo principal da presente pesquisa contou com dois trabalhos em separado. O primeiro trata-se da coleta de dados a respeito da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu. Esses dados foram fornecidos diretamente pelo professor Lee (gestor da escola) e podem ser encontrados, nessa pesquisa, no *APÊNDICE – Dados da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu*. Essas informações contribuem para a pesquisa ao que ajudam a compreender a situação atual da escola (como número de alunos, faturamento e horários disponíveis para o exercício de outras atividades), o que auxiliará na construção da proposta de posicionamento ao término da pesquisa.

O segundo trabalho do estudo principal trata de entrevistas em profundidade realizadas com alunos da Escola. Como já explicado, as características levantadas no estudo preliminar (através do método da Rede de Repertório de Kelly), foram utilizadas para a construção de um roteiro de entrevista (o qual pode ser encontrado, nessa pesquisa, no *APÊNDICE E – Roteiro de entrevista*). Esse trabalho foi feito com o objetivo compreender como os alunos da Escola Tigre de Fogo a avaliam em relação às características percebidas pelos praticantes de Kung Fu de Porto Alegre.

Tanto os dados da escola como as respostas dos entrevistados foram usados para embasar a proposta final de como a Escola Tigre de Fogo deve se moldar para melhor atender ao seu mercado alvo. A seguir, traz-se uma descrição mais detalhada dos dois trabalhos explicados a cima, nessa seção.

#### **3.2.1 Estudo dos dados da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu**

Os dados aqui tratados foram fornecidos diretamente pelo professor Lee em entrevista realizada no dia primeiro de novembro de 2017. Como já

mencionado, esses dados foram coletados com o intuito compreender a Escola de Kung Fu estudada, fornecendo base para os passos seguintes da pesquisa.

Esses dados, os quais podem ser encontrados no *APÊNDICE D – Dados da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu*, permitiram que a avaliação de posicionamento feita estivesse de acordo com as possibilidades da empresa. Por exemplo, se tivesse ficado clara a necessidade de uma alteração estrutural para atender a uma determinada fatia do público, poderia ser viável ou não para a empresa fazer esse investimento. Dessa forma, a proposta de posicionamento elaborada foi confrontada com a realidade encontrada nos dados da empresa.

Primeiramente, de acordo com o observado no referido apêndice, pode-se observar que a escola opera hoje em menos da metade da capacidade encontrada em seu pico máximo de funcionamento (40 alunos hoje contra 100 alunos em 2012). A capacidade estrutural para mais atividades (tanto do mesmo tipo, como atividades variadas) também fica evidente ao se observar a grade de horários. A escola tem ao menos uma sala livre na maior parte dos horários, algumas vezes duas.

Em termos de faturamento, a escola gera receita de R\$9140,00 mensais e isso seria menos da metade do que ela produziria se estivesse trabalhando no mesmo ritmo do ano 2012 (pico de produtividade da empresa). Dessa forma, por um viés prático, um pouco da questão desse trabalho acaba sendo também compreender que decisões poderiam ajudar a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu a retomar esse ritmo (mesmo que em longo prazo), uma vez que já se sabe que ela tem condições de fazê-lo.

Sobre a natureza das atividades realizadas e sua relação com o faturamento da escola, se observou que por um lado o Kung Fu e o Tai Chi são geradores de receita mais constantes do que as modalidades de dança. Essas últimas tem comportamento mais influenciável por questões de sazonalidade, bem como retração e expansão do mercado. O Kung Fu e o Tai Chi, por outro lado, captam alunos de maneira mais lenta. Muitos desistem cedo, por não se identificarem com as exigências e recompensas da prática. Contudo, os que se identificam, tendem a não romperem o vínculo com a escola (mesmo que se

afastem temporariamente, seguem comparecendo aos eventos e confraternizações e, por fim, acabam retornando à prática).

A respeito de estrutura física da escola, foi observado que ela conta com todo o equipamento necessário para a prática do Kung Fu tradicional, mas peca em possuir e fazer uso de equipamentos modernos como sacos de pancadas e aparelhos de musculação. Para as práticas de dança, conta com salas sonorizadas espaço limpo e bem iluminado. Além disso, a escola possui vestiários e banheiros para ambos os sexos, duas salas desocupadas, uma cantina, área de serviço, equipamento para aula de música (guitarras, amplificadores e violões) e uma área de *living* bastante ampla.

Esses são os dados levantados na entrevista com o professor Lee, gestor responsável pela Escola Tigre de Fogo de Kung Fu. Os dados que não foram fornecidos diretamente pelo professor, foram observados pelo presente pesquisador durante a entrevista com o professor e visita à escola. O *output* dessa pesquisa de dados primários sobre a escola e o *output* das pesquisas sobre o mercado no estudo preliminar (dados secundários e entrevistas em profundidade através do método Rede de Repertório de Kelly) foram usados para a elaboração de um roteiro de entrevista. Com esse roteiro foram entrevistados alunos da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, para compreender como, na percepção deles, a escola em que praticam pode ser avaliada nos quesitos e características levantados anteriormente. Os detalhes sobre essa etapa podem ser encontrados na seção seguinte.

### **3.2.2 Entrevistas com os alunos da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu**

Essa etapa, como explicado anteriormente, tem como objetivo fornecer os dados finais para concluir o presente estudo. Ela se baseou em entrevistas em profundidade com alunos da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, com o objetivo de avaliar a percepção que estes possuem a respeito da escola (nos quesitos levantados no estudo preliminar). A proposta inicial para essa etapa era de converter os dados anteriores em um questionário adequado a um estudo quantitativo de caráter conclusivo, permitindo a realização inferências a respeito da escola e das preferências dos praticantes (NIQUE; LADEIRA,

2013). Ainda, também conhecendo o grau de significância da pesquisa, determinar o quão confiável foi o *output* extraído do questionário aplicado.

Essa proposta foi abandonada em função do tamanho da amostra possível de ser entrevistada. Uma vez que a escola não conta com alunos o suficiente para certas abordagens quantitativas (MALHOTRA, 2010), estas não puderam ser realizadas. Assim, optou-se (novamente) por um método de trabalho exploratório qualitativo. Este é focado em contemplar com profundidade algum tema e, segundo Nique e Ladeira (2013, p 71), “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não adota um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema”. Ainda, tratando do tamanho da amostra em relação ao método de trabalho escolhido:

Deve-se mencionar que o tamanho da amostra não é uma preocupação grande na abordagem exploratória. (...) A preocupação da pesquisa exploratória está na escolha de quem irá participar da pesquisa e no tipo de informação que será encontrada (NIQUE; LADEIRA, 2013, p. 67).

Seguindo essas orientações, elaborou-se não um questionário, mas um roteiro de entrevista. Este foi baseado no *output* do estudo preliminar, buscando abranger ao máximo as características levantadas pelos entrevistados através do método de Redes de Repertório de Kelly. Esse roteiro pode ser encontrado, nessa pesquisa, no *APÊNDICE E – Roteiro de entrevista*.

Em relação à amostra, tentou-se abordar um grupo variado de pessoas que abrangesse diferentes faixas etárias, homens e mulheres igualmente, e representantes das cinco faixas de renda trazidas no final do roteiro de entrevistas. Ficou-se limitado, contudo, às pessoas que estavam presentes (durante a semana em que o pesquisador visitou a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu com esse objetivo) e se disponibilizaram a participar das entrevistas.

A maneira como os dados foram organizados se encontra no *APÊNDICE F – Entrevistas na Escola Tigre de Fogo de Kung Fu*, último apêndice da presente pesquisa. Em suma, as observações foram separadas em opiniões nas quais os entrevistados demonstraram concordância e opiniões nas quais os entrevistados demonstraram divergência. Isso foi feito buscando alcançar um dos objetivos específicos do trabalho (avaliar como características pessoais podem influenciar na percepção do posicionamento). Considerando que as opiniões concordantes não contribuiriam para alcançar esse objetivo, elas

foram separadas das discordantes, as quais foram tabeladas e analisadas (superficialmente) no referido apêndice, o qual é encerrado com um resumo das conclusões a respeito dos entrevistados e suas opiniões.

Na seção seguinte, se discorrerá a respeito das conclusões e observações a respeito da análise desses dados, bem como o quanto eles ajudaram no alcance dos objetivos propostos. Por fim, nas considerações finais, será proposto o posicionamento para a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, de acordo com a análise dos dados obtidos no decorrer da presente pesquisa.



## 4 ANÁLISE DE DADOS

Através desses quatro momentos de coleta de dados (uma pesquisa de dados primários, uma pesquisa de dados secundários, duas pesquisas exploratórias qualitativas em formato de entrevistas individuais), agrupou-se as informações que foram utilizadas para alcançar os objetivos propostos para essa pesquisa. A seguir, será apresentada a análise desses dados.

Quanto aos dados obtidos e trabalhados no estudo preliminar, sua análise foi apresentada na própria seção que explica o método utilizado nessa etapa (3.1. *Estudo preliminar*) bem como nos apêndices aos quais ela refere. Já quanto ao estudo principal, uma vez que ele conclui a pesquisa, a sua análise será trabalhada nessa seção. Essa análise iniciará com as observações feitas quanto a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu de acordo com as informações fornecidas pelo professor Lee. Em seguida, será feita a análise das informações colhidas através das entrevistas com os alunos da escola.

Primeiramente, observou-se que a escola se encontra em um período de dificuldades, contando com menos da metade do número de alunos que tinha no ano de 2012 (melhor ano da escola, segundo o professor Lee) num somatório dos praticantes de Kung Fu, Tai Chi e todas as outras modalidades que não arte marcial. Hoje conta com horários livres nas salas principais, espaços ociosos (que antigamente eram usados para aulas de música) e um faturamento mensal de pouco mais de R\$9000,00.

A escola divide a utilização das duas salas ativas entre prática de arte marcial (Kung Fu e Tai Chi) e aulas de dança (ministradas por outros professores com acordos locação e divisão de receita com a escola). De acordo com o professor Lee, os alunos de arte marcial da escola tem um comportamento mais constante do que os de dança. Além disso, como ele próprio ministra as aulas, não há divisão da mensalidade com o professor parceiro (como acontece na modalidade Dança de Salão), por exemplo. Por esses motivos, seria preferível ocupar a escola apenas com arte marcial em 100% de sua capacidade. Contudo, não há alunos o bastante para isso e, caso houvesse, o professor precisaria de mão de obra extra para ensinar (considerando as duas salas e que a escola funcionaria de segunda a domingo

das 8h30 às 21h30). Assim, em um caso de grande sucesso da escola, seria necessário um ou mais instrutores remunerados. O que não seria problema, considerando o maior faturamento e que a escola já tem alunos em nível de instrutor caso precise. Mais informações a respeito da escola podem ser encontradas, nessa pesquisa no *APÊNDICE D – Dados da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu*, onde as informações foram organizadas em tabelas para rápida conferência e auxílio na compreensão da pesquisa.

A respeito da etapa seguinte, entrevistas utilizando o roteiro presente no *APÊNDICE E – Roteiro de entrevista*, foi feita a análise qualitativa das gravações dos 11 entrevistados. Primeiramente trabalhou-se decupando as entrevistas e anotando as informações trazidas por cada aluno em um formulário que continha formato semelhante ao do roteiro. Em função do volume em páginas do documento que esse trabalho gerou, ele não foi colocado em apêndice algum dessa pesquisa. Contudo, as observações feitas após analisar esse documento estão em *APÊNDICE F – Entrevistas na Escola Tigre de Fogo de Kung Fu*.

Como explicado no referido apêndice, bem como na seção referente ao método dessa pesquisa, as opiniões convergentes e divergentes foram apresentadas em separado. Isso foi feito para que se possa analisar as opiniões divergentes de acordo com as características do público, tentando encontrar padrões de comportamento diferentes em relação à arte marcial chinesa para cada característica demográfica dos respondentes (entre as escolhidas de acordo com o referencial teórico).

Em verdade, o primeiro objetivo específico da presente pesquisa era compreender o comportamento e a percepção de valor do consumidor desse serviço de forma geral. Em seguida, tratar especificamente de gênero, idade e renda como características dos entrevistados e a percepção que eles têm quanto ao serviço prestado pela escola.

Por fim, gerar alternativas de posicionamento para escolas de Kung Fu e uma proposta de posicionamento específica para a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu. Esses dois pontos serão abordados nas considerações finais dessa pesquisa.

O que se pôde perceber, de acordo com as respostas dos alunos da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, é que o motivo mais forte para a escolha da

escola em que vão iniciar a prática é conveniência de lugar. De modo que, após criarem um vínculo com a escola, isso não faz tanta diferença; mas, inicialmente, eles procuram a que se localize mais perto do local onde residem.

Dentre os motivos pelos quais praticam Kung Fu, todos afirmaram que viam a arte marcial como uma alternativa mais completa para a academia. O desenvolvimento de outras capacidades além da física também apareceu em todos os casos (trazidas pelos entrevistados como autocontrole, autoconfiança, equilíbrio emocional e foco). Alguns entrevistados expressaram isso citando que buscam o Kung Fu para alcançarem “desenvolvimento físico, mental e espiritual”, como colocou o *Entrevistado H*. Até mesmo o fato de o “clima” (como alguns entrevistados definiram) ser diferente do de academia foi considerado um ponto positivo da escola.

Outro ponto comum refere à importância que os entrevistados deram para a questão das relações entre alunos, sendo um determinante para uma boa experiência na escola. Nesse aspecto se encontra uma das melhores avaliações da escola estudada por seus alunos. Elogiaram a cooperação entre colegas alguns até mesmo se tornaram amigos fora da escola, participando juntos de atividades não relacionadas ao Kung Fu.

Outro ponto que ficou claro é a confiança e credibilidade que os entrevistados atribuem à prática que desenvolvem dentro da escola, percebendo os resultados em si próprios. Isso foi percebido em uma pergunta feita com o objetivo de entender o que falta na escola, na opinião dos entrevistados. A questão está marcada como “pergunta final” no roteiro de entrevistas e questiona a respeito de o que faria as pessoas que o entrevistado conhece tentarem praticar Kung Fu. Todas as respostas carregavam, de alguma forma, a ideia de que bastava que se mostrasse a essas pessoas os benefícios da prática. Ou, citando o *Entrevistado F*, “eu mostraria como eu era antes e como eu sou hoje”.

Nos pontos divergentes, se percebeu interesses diferentes em relação ao que mais gostam de praticar dentro do currículo do sistema (apesar de todos afirmarem que não excluiriam nenhuma ênfase do treino, nem se dedicariam especificamente a alguma modalidade). Também apareceram opiniões divergentes a respeito de eventos externos e internos que mais gostariam de participar. As respostas ficaram entre eventos sobre cultura

chinesa, campeonatos e oficinas e cursos de técnicas fora do currículo do sistema.

Nesses casos, não se pode afirmar que haja diferença de comportamento e preferências dos praticantes em função de idade, gênero e renda. Em verdade, essas características demográficas (levantadas no início do estudo) não foram fatores de grande diferenciação nas respostas dos entrevistados.

Percebeu-se, contudo, uma tendência masculina a se interessar por práticas de luta. Não ficou evidente (talvez pelo baixo número de mulheres respondentes) uma tendência feminina quanto às questões levantadas. Uma das entrevistadas (*Entrevistado K*) falou sobre insegurança que percebe em mulheres ao procurarem uma arte marcial para praticar. Segundo ela, se tem uma expectativa da relação com os colegas homens ser desagradável e o ambiente ser hostil à presença feminina. Chegou a sugerir que se montassem turmas para mulheres na escola. A entrevistada afirmou que ela não sente falta disso para ela, pois depois que conheceu a escola essa imagem (uma espécie de pré-conceito) foi desmistificada, mas outras mulheres se encorajariam para iniciar a prática se houvessem turmas femininas.

Uma última tendência de comportamento, oriunda das características demográficas estudadas, parece ser uma preferência por treino de formas por praticantes que iniciaram no Kung Fu antes dos 19 anos. Não foi possível determinar com certeza o motivo dessa tendência, mas, como palpite do pesquisador, é possível que seja em função do alto grau de exigência dessas técnicas, as quais foram elaboradas em épocas que as pessoas iniciavam na prática do Kung Fu ainda crianças (uma explicação mais longa a respeito desse assunto se encontra no *APÊNDICE F – Entrevistas na Escola Tigre de Fogo de Kung Fu*).

Feitas as análises a cima, na seção seguinte serão trabalhadas as alternativas de posicionamento para empresas que atuam nessa área. Em seguida, exposta uma proposta de posicionamento para a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu. Por fim, uma leitura geral das conquistas e limitações dessa pesquisa, deixando sugestões para que pesquisas futuras aprofundem o conhecimento dessa área.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a amostra levantada, se percebeu algumas divergências entre os interesses dos praticantes. A partir dessas divergências, se pôde propor alguns posicionamentos para escolas de Kung Fu assumirem. O primeiro deles, mais evidente, é o focado em prática de luta. Apesar de ser um espaço bastante explorado pelas artes marciais, o enfoque em luta não tem sido comum nas escolas de Kung Fu. A escola que decidir trabalhar dessa forma (de acordo com as respostas obtidas nessa pesquisa) estará trabalhando com um segmento do mercado no qual o público masculino é mais presente do que o feminino. Ainda dentro do enfoque em luta, pode-se trabalhar mais voltado para campeonatos de luta ou para a defesa pessoal.

Outra possibilidade seria criar um serviço voltado para o público feminino. Não necessariamente uma escola só para mulheres, mas, como sugerido em uma das entrevistas, montar uma turma com essa proposta. Para colocar em termos usados em administração, seria uma espécie de subproduto da marca. Isso poderia ser inserido de algumas formas dentro de uma escola. Por exemplo, convidando as alunas mulheres já praticantes para uma aula extra (não cobrada), e explicar o objetivo de estar constituindo essa turma. Isso, mesmo para a Escola Tigre de Fogo, é algo extremamente viável, considerando os horários livres e que a escola já conta com mulheres praticantes.

Pela experiência do pesquisador, não parece viável a alternativa de constituir uma escola de Kung Fu apenas para o público feminino. Contudo, mais análises a respeito do mercado precisariam ser feitas antes de concluir algo a respeito dessa ideia.

O posicionamento como espaço de saúde e desenvolvimento pessoal é outra alternativa que aparece. Esse, de todos os propostos nessa seção é o mais próximo do que se vê na atualmente na escola estudada. Todos os entrevistados avaliaram muito positivamente a Escola Tigre de Fogo nas características a esse respeito. Em verdade, de acordo com alternância de enfoques do kung fu ao longo do tempo (como explicado na seção 2.1 *Ensino do Kung Fu no mercado de serviços*, localizada no referencial teórico dessa

pesquisa), essa proposta faria bastante sentido. Foi visto que, de acordo com as referências históricas apresentadas nessa seção, a prática do Kung Fu em tempos de paz tende a ser voltada para esse tipo de ênfase.

Outra possibilidade é o desenvolvimento de um espaço cultural temático chinês, dentro do qual acontecem várias atividades e, dentre elas, a prática do Kung Fu. Um dos entrevistados mencionou que possui grande interesse em Dança do Leão (uma espécie de dança folclórica chinesa). Esse posicionamento poderia contar com apoio de órgãos como o Instituto Confúcio localizado na UFRGS, por exemplo.

Por fim, como posicionamento proposto para a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, após análise de todas as informações coletadas para a pesquisa, se sugere que a escola coloque no mercado como um espaço de inclusão através da cultura chinesa, ou através da prática da arte marcial chinesa. Isso faria uso de algumas das características mais bem avaliadas pelos entrevistados (como relacionamento entre colegas, avaliações positivas sobre ambiente e “clima” dentro da escola) e aproveitaria um nicho no qual alguns dos entrevistados já mostraram interesse (cultura chinesa). Ainda, sendo um espaço de inclusão, as pessoas que estão nele tendem a gerar laços. Isso tende a aumentar as chances de permanência do aluno na escola. Não descartando a possibilidade de se desenvolver dois subprodutos da escola: uma turma de luta e uma turma para mulheres.

A respeito das limitações do estudo, pode-se dizer que uma pesquisa quantitativa teria agregado maior embasamento a esse trabalho. Para estudos futuros, fica a sugestão de trabalhar um questionário a ser aplicado em diversas escolas de Kung Fu, para compreender a avaliação de relevância e de satisfação do praticante de porto alegre em relação a cada variável. Com isso, seria possível compreender o mercado de forma mais confiável e não apenas a situação de uma escola específica em relação ao seu cliente já cativado. Esse estudo serve como base para uma pesquisa desse tipo, uma vez que já elencou as variáveis percebidas, restando o trabalho de elaboração e aplicação do questionário quantitativo em diversas escolas.

Também se poderia extrapolar o âmbito do Kung Fu, trabalhando o tema em diversas artes marciais. Seria necessária uma amostra maior, trabalhada com programas específicos para análise de dados.

Por fim, esse estudo foi proposto para iniciar um movimento de trabalhar cientificamente a inserção das artes marciais (em especial o Kung Fu) no mercado. Acredita-se que, por mais que não tenha sido completamente bem sucedido, em relação ao que se esperava do projeto inicial, ele obteve um bom desempenho em relação aos objetivos que se propôs a alcançar.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Gabriel Pires de. **Kung Fu: Um caminho para a saúde física e mental.** São Paulo: Daemon Editora, 2004. 1525p.

CHAN, Konk Wai; VEIGA, Ariovaldo F. A.. **Kung Fu Shaolin do Norte: Técnicas Básicas.** São Paulo: Biopress, 1995. 118 p.

CONDE, Rafael Viegas. **Marketing como ferramenta na gestão nas artes marciais: o caso da empresa ADFAM de Belém do Pará.** Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2015. 109 p.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: As Melhores Práticas.** Bookman, 2001. 559 p.

DALLA, Werner Duarte; GONÇALVES, Carlos Alberto; MUNIZ, Reynaldo Maia. **O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas.** *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 80-106, jul./dez. 2009.

DANTAS, Elisabeth; SANTOS, Vânia Ferreira dos. **O consumidor de baixa renda e suas relações com a economia.** Faculdade de Pindamonhangaba, 2015. 23 p.

FONTANELLA, Bruno José Barcelos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, p 17-27, jan, 2008. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/doc/78288272/Amostragem-por-saturacao-em-pesquisas-qualitativas-em-saude-contribuicoes-teoricas>>. Acesso em 11 ago. 2017.

GARCIA, Rodrigo. **Segmentação de mercado, estilos de vida, hábitos e valores pessoais: uma abordagem com público de alta renda.** Universidade FUMEC, 2013. 130 p.

IMAMURA, Léo. **Wing Chun Kung Fu.** São Paulo: N. A. Artes Gráficas e Editora Ltda., 1987. 69p.

JACOBI, Júlio Cesar. **China, as veias do dragão: História, etnia e religião.** Porto Alegre: edição do autor, 2007. 273p

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** Pearson Education do Brasil, 2012. 765 p.

LAURENTI, César Augusto; MICELLI, Marcelo Motta. **Kung Fu Choy Lay Fut: Guia prático de defesa pessoal.** São Paulo: Editora Escala, 1995. 82 p.



LEE, Koon-hung. **Choy Lay Fut Kung Fu: The dynamic art of fighting.** San Francisco, CA:1983. 189p.

**livraria rossi, utilizando o método de análise janela do cliente.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul , 2015. 57 p.

MAIDANA, Wagner. **Os primórdios do Wushu em Porto Alegre (1975-1992).** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.51p.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** Bookman, 2010. 735 p.

MOTA, Márcio Oliveira; FREITAS, Ana Augusta Ferreira; GERHARD, Felipe; MARINS, Simony Rodrigues; SOUZA, Lucas Lopes Ferreira de. **Pesquisa científica em marketing de serviços no Brasil.** *Pretexto*, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 47-63, jan./mar. 2017.

NETO, Alcívio Vargas; LUCE, Fernando Bins. **Dominação De Marketing.** XXXIX Encontro da ANPAD, 2015. 15 p.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing: Uma orientação para o mercado brasileiro.** Editora Atlas, 2013. 266 p.

PINTO, Jorge Alberto Alvorcem. **Mulherandô: defesa pessoal para mulheres.** Evangraf, 2004. 157 p.

SEBRAE-RS. **Site oficial do SEBRAE-RS.** 2017. Disponível em: <<https://sebrae-rs.com.br/>>. Acesso em 2017.

SHAHAR, Meir. **O Mosteiro de Shaolin: História, religião e as artes marciais chinesas.** São Paulo: Perspectiva, 2008. 349 p.

SOLOMON, Michael R.. **O comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo.** Bookman, 2011. 680 p.

SUN, Tzu. **A Arte Da Guerra.** Jardim dos Livros, 2010.125 p.

THOMAS, Jason Earl. Exploring Buyer Motivation to Improve Management, Marketing, Sales, and Finance Practices in the Martial Arts Industry. Canadian Center of Science and Education, 2017. 23 p.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e Aplicações.** Editora Atlas, 2010. 464 p.

VICTORAZZI, Marcos André Rossi. **Pesquisa de satisfação com clientes da**

WALKER, Brian. **Hua Hu Ching** – Os Ensinaamentos de Lao Tsé. Círculo do Livro, 1992. 139 p.

WATSON, Burton. In: LAO, Tzu. **Tao Te Ching**. Martins Fontes, 2002. Introdução, p.VIII-XVIII.

Ying Jow Pai Brasil. **Site oficial da Escola Ying Jow Pai Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.yingjowpai.com.br/>>. Acesso em 2017.

ZICA, Maheus da Cruz e. **Religião, educação e marcialidade na formação histórica do Kung Fu**: Alguns apontamentos sobre um campo de pesquisas recente no brasil. Universidade Federal da Paraíba, 2012. 167-176p.

## APÊNDICE A – ESCOLAS CATALOGADAS EM CARTAS

O levantamento de dados a respeito de escolas de Kung Fu presentes em Porto Alegre, por ter usado principalmente a internet como ferramenta, se deparou com a dificuldade de saber quais informações estavam atualizadas a respeito do trabalho realizado em cada escola ou academia. Algumas escolas encontradas já tinham mudado de endereço, ou estavam sob o cuidado de outro professor.

Por fim, se pôde reunir 16 escolas e academias onde se praticam diferentes sistemas de Kung Fu. A distribuição das informações sobre essas escolas foi feita da forma como ilustra a figura 1, de acordo com os motivos explicados no item 3.1 *ESTUDO PRELIMINAR*. A baixo, a relação dessas escolas, com as informações já distribuídas da forma como foram apresentadas aos entrevistados na primeira etapa de entrevistas (como explicado no item 3.1.1 *Aplicação do Método das Redes de Repertório de Kelly*).

<p style="text-align: center;"><b>Academia Ducorpo Marcelo França</b></p> <p style="text-align: center;">Wing Chun</p> <p style="text-align: center;">R Liberal, 3415 - Cavalhada</p>	<p style="text-align: center;"><b>Academia Três Tesouros Rodrigo Leitão</b></p> <p style="text-align: center;">Wing Chun e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">R Otto Niemeyer, 3251 - Cavalhada</p>
<p style="text-align: center;"><b>Academia Impacto Milton Fonseca</b></p> <p>Shaolin do Norte, Tai Chi, Shuai Jiao e Sanda</p> <p style="text-align: center;">Av Ipiranga, 3960 - Jardim Botânico</p>	<p style="text-align: center;"><b>Academia Oriente Rafael Beltrame</b></p> <p style="text-align: center;">Shaolin do Norte e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">Av. Protásio Alves 3240 - Petrópolis</p>

<p style="text-align: center;"><b>Centro Cultural Chinês</b> <b>Sérgio Queiroz</b></p> <p style="text-align: center;">Kung Fu, Tai Chi e Chi Kung</p> <p style="text-align: center;">R General Lima e Silva, 736 - Cidade Baixa</p>	<p style="text-align: center;"><b>Centro Cultural Tao</b> <b>Adriano d'Ávila</b></p> <p style="text-align: center;">Tai Chi, Hung Gar, Chi Kung e Ba Gua</p> <p style="text-align: center;">R Coronel Genuino, 202 - Centro</p>
<p style="text-align: center;"><b>Academia Equilíbrio</b> <b>Roberto Pedroso</b></p> <p style="text-align: center;">Shaolin do Norte e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">R Itararé, 54 - Passo da Areia</p>	<p style="text-align: center;"><b>Nucleo de Arte e Dança</b> <b>Christian Iranzo</b></p> <p style="text-align: center;">Garra de Águia e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">Av Wenceslau Escobar, 2190 -Tristeza</p>
<p style="text-align: center;"><b>O Ginásio</b> <b>Jonas Mallmann</b></p> <p style="text-align: center;">Garra de Águia</p> <p style="text-align: center;">R da República, 433 - Cidade Baixa</p>	<p style="text-align: center;"><b>BaoWei Artes Orientais</b> <b>Roberto Pedroso</b></p> <p style="text-align: center;">Shaolin do Norte e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">Av Benjamin Constant, 1538 - São João</p>
<p style="text-align: center;"><b>Academia Sino-Brasileira de Kung</b> <b>Fu</b> <b>Jorge Jung</b></p> <p style="text-align: center;">Shaolin do Norte e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">Marechal Floriano Peixoto, 72 - Centro</p>	<p style="text-align: center;"><b>Equipe João Guedes</b> <b>João Guedes</b></p> <p style="text-align: center;">Sanda, Shaolin do Norte, MMA e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">Av Bento Gonçalves, 1206 - Partenon</p>
<p style="text-align: center;"><b>Escola Sino-Gaucha</b> <b>Júlio Jacobi</b></p> <p style="text-align: center;">Shaolin do Norte e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">Ginásio Tesourinha, Av Érico Veríssimo, S/ nº - CB</p>	<p style="text-align: center;"><b>Wugong Kwonn</b> <b>Alexandre Trindade</b></p> <p style="text-align: center;">Wing Chun, Escrima Filipina e Tai Chi</p> <p style="text-align: center;">R Padre Tomé, 200 - Centro</p>

**Tríade Arte Marcial**  
**Roberto Marinho**

Wing Chun e Tai Chi

Av Osvaldo Aranha, 506 - Bom Fim

**Academia ProLife**  
**Marcelo França**

Wing Chun

R Eliza Tevah, 111 - Hípica

## APÊNDICE B – Entrevistas com as cartas

Aqui estão relatadas as informações extraídas das entrevistas realizadas utilizando as cartas apresentadas no APÊNDICE A e de acordo com o método explicado no item 3.1.1 *Aplicação do Método das Redes de Repertório de Kelly*. O nome dos entrevistados foi omitido, mantendo apenas os dados sobre o nível de experiência em Kung Fu, bem como a relação que cada um tem com a prática (professor, aluno).

O objetivo dessas entrevistas foi a obtenção de variáveis, baseadas nas características percebidas pelos praticantes de Kung Fu a respeito das escolas que conheciam. Foram 6 entrevistados, no total. Esse apêndice apresenta o quadro de entrevistados (que resume os dados a respeito de cada um) e, em seguida, a relação de características percebidas por eles (separadamente).

	Idade	Sexo	Tempo prática de KF (anos)	Status
Entrevistado #1	31	Masc.	15	Professor iniciante
Entrevistado #2	45	Masc.	25	Professor experiente
Entrevistado #3	33	Fem.	1	Aluno iniciante
Entrevistado #4	26	Fem.	8	Aluno experiente
Entrevistado #5	40	Masc.	20	Professor iniciante
Entrevistado #6	8	Masc.	3	Aluno iniciante

### Entrevistado #1 - Professor iniciante

**31 anos de idade.**

**15 anos de prática de Kung Fu**

**Professor há menos de 1 ano**

- 1) Diferença entre métodos de ensino das escolas.
- 2) Proximidade com o mestre da família (participação, presença do mestre).
- 3) Escola possui professores certificados ou não.
- 4) Estritamente Kung Fu ou não.
- 5) Sistemas internos e externos.
- 6) Enfoque na luta/ Tao Lu/ filosofia.
- 7) Giro dos alunos na escola.
- 8) Idade do professor, modernidade e métodos do ensino.

- 9) Tipo de piso, espaço na sala.
- 10) Central na cidade.
- 11) Facilidade para estacionar.
- 12) Estrutura para musculação
- 13) Facilidade de acesso por ônibus.
- 14) Estrutura pura para arte marcial ou mista para arte marcial, terapia, saúde.

### **Entrevistado #2 – Professor experiente**

**45 anos de idade**

**25 anos de prática de Kung Fu**

**Professor há 15 anos**

- 1) Ênfase do trabalho praticado (foco em luta ou filosofia, vários tipos de trabalho ou apenas 1).
- 2) Posicionamento geográfico na cidade: mais ou menos central.
- 3) Características do ensino (sulista ou nortista)
- 4) Maneira como se apresenta para o mercado (nome usado): centro, academia, escola.
- 5) Nome: Academia traz o aspecto físico, Escola Três tesouros traz o aspecto de Riqueza...
- 6) Escolas mais antigas ou mais jovens (questão do renome)
- 7) Mais alunos formados, família maior.
- 8) Kung fu tradicional ou moderno.
  - a. Quem pratica e ensina KF tradicional precisa agregar significado e bagagem ao treinamento, o KF moderno precisa agregar emoção, ou características mais rasas.
- 9) Ensino separado de técnicas específicas (turma de luta, turma de acrobacia, turma de Tao Lu)
- 10) Idade da escola (geração do mestre).
- 11) Características do sistema de ensino (sulista, nortista ou misto).

### **Entrevistado #3 – Aluna iniciante**

**33 anos de idade****Menos de 1 ano como aluna**

- 1) Sistemas diferentes.
- 2) Já conhece ou não o professor que dá aula (referências sobre o trabalho dele)
- 3) Estrutura interna: Quadros e armas na parede (decoração padrão de escola de Kung Fu); ou mais limpo (Decoração e estrutura de academia de ginástica).

**Entrevistado #4 – Aluna experiente****26 anos de idade****8 anos de prática de Kung Fu****Não pratica mais**

- 1) Existência de treinamento de contato (luta) e quanto do treino é baseado nisso.
- 2) Treinamento para competição.
- 3) Professores amistosos.
- 4) Formação do professor em educação física.
- 5) Professores que dão ou não importância para tradição e linhagem.
- 6) Professor experiente e iniciante
- 7) Desenvolve trabalho de Tai Chi junto com o sistema ou não.
- 8) Idade do professor (não de treino, idade mesmo).
- 9) Hierarquia familiar ou não (tradicional e moderno).
- 10) Escolas jovens ou já consolidadas.

**Entrevistado #5 – Professor iniciante****40 anos de idade****20 anos de prática de Kung Fu****Menos de 1 ano como professor**



Obs. 1: Focou quase todas as análises na visão que se tem sobre os professores, nas relações familiares, relações construídas com o tempo de ensino, participação em campeonatos, etc. Em outras palavras, algo como “esse é bom, pois confio no trabalho de colegas que conhecem e confiam no trabalho desse professor”.

Obs. 2: Sentiu falta de duas escolas entre as cartas que lhe foram apresentadas. Essas, contudo se localizavam nos municípios de Alvorada e Cachoeirinha, fora da área estudada nessa pesquisa.

- 1) Professores que se relacionam bem
- 2) Alunos de colegas dele.
- 3) Reconhecimento entre professores.
- 4) Validade do sistema que o professor ensina.
- 5) Credibilidade atribuída pelos professores da área.
- 6) Professor estudioso, busca de conhecimento, comportamento catedrático.
- 7) Idade dos professores.
- 8) Professores da mesma família ou famílias diferentes.
- 9) Participação em campeonatos, Kung Fu moderno ou tradicional, foco na competição.
- 10) Engajamento na cena ou não (ensino isolado, sem participar de competições de Kung Fu, eventos de rua).

### **Entrevistado #6 – Aluno iniciante**

**8 anos de idade**

**3 anos de prática de Kung Fu**

- 1) Tipo de treinamento e acompanhamento do professor durante o treino.
- 2) Espaço de *living* fora da sala de aula.
- 3) Tamanho da sala de aula.
- 4) Armas e decoração voltadas para o Kung Fu.
- 5) Número de salas de aula dentro da escola.

Essas variáveis características foram comparadas e compiladas em uma lista única que contempla todas as características levantadas pelos 6 entrevistados. Essa lista se encontra no *APÊNDICE C – Características percebidas pelos entrevistados*.

### **APÊNDICE C – Características percebidas pelos entrevistados**

A comparação entre as respostas oferecidas por cada entrevistado (como mostradas no *APÊNDICE B – Entrevistas com as cartas*) possibilitou que estas fossem agrupadas, quando tratassem de questões semelhantes, e até suprimidas, quando tratassem da mesma característica (mesmo que colocadas de forma diferente pelos entrevistados). Para auxiliar na organização das informações, as características foram agrupadas da seguinte forma:

- 1) Método de ensino e aprendizado do mestre;
- 2) Tradição, família e hereditariedade;
- 3) Credibilidade;
- 4) Conteúdo ensinado e proposta da organização
- 5) Características físicas; e
- 6) Participação na cena local.

A seguir, uma lista final que apresenta a compilação das informações bem como a separação delas nos grupos propostos.

#### **MÉTODO DE ENSINO E APRENDIZADO DO MESTRE**

- 1) Ensino:
  - a. Luta
  - b. Katis (formas de mão e armas)
  - c. Kung fu interno e/ou externo
  - d. Treino com armas
  - e. Treino coletivo ou isolado
  - f. Velocidade de evolução do aluno
  - g. Tempo entre níveis iniciante, intermediário, e avançado
  - h. Métodos tradicionais ou modernos (treinamento funcional, por exemplo)
  - i. Percepção de aplicabilidade pelo aluno do que é ensinado
  - j. Separação entre modalidades
  - k. Kung fu sulista ou nortista
  - l. Kung fu tradicional ou moderno
  - m. Professores amistosos
  - n. Tipos de acompanhamento do treino do aluno pelo professor
- 2) Aprendizado do mestre:

- a. Fontes estritamente dentro do Kung Fu
- b. Fontes externas (outras artes, universidade, fisioterapia)
- c. Formação do professor em educação física
- d. Professor estudioso, comportamento catedrático

#### TRADIÇÃO, FAMÍLIA, HEREDITARIEDADE

- 1) Proximidade com o mestre da família (acima do professor responsável pela escola).
- 2) Professor ligado a uma família (semelhante à questão 1 de CREDIBILIDADE)
- 3) Giro dos alunos
- 4) Experiência do professor
- 5) Escolas mais antigas ou mais jovens
- 6) Tamanho da família (número de alunos formados)
- 7) Geração do mestre/professor responsável
- 8) Professores que dão ou não importância para tradição e linhagem.
- 9) Tradição da escola reconhecida no meio

#### CREDIBILIDADE

- 1) Escola possui professores certificados ou não
- 2) Experiência do professor
- 3) Escolas mais antigas ou mais jovens
- 4) Aluno conhece ou não o trabalho do professor
- 5) Formação do professor em educação física
- 6) Validade do trabalho desenvolvido pelo professor/escola

#### CONTEÚDO ENSINADO E PROPOSTA DA ORGANIZAÇÃO

- 1) Estritamente kung fu
- 2) Estritamente artes marciais
- 3) Academia de musculação e artes marciais
- 4) Academia de dança, artes marciais, ginástica, musculação, etc.
- 5) Pilates, fisioterapia, etc..
- 6) Kung Fu interno e/ou externo
- 7) Treinamento para competição
- 8) Posicionamento
  - a. Academia
  - b. Centro cultural
  - c. Centro de artes marciais
  - d. Saúde
  - e. Local para crescimento pessoal
  - f. Local para meditação

## CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

- 1) Características internas
  - a. Tipo de piso
  - b. Equipamentos
  - c. Espaço de *living* fora da sala de aula.
  - d. Quantidade de salas de aula.
  - e. Tamanho das salas de aula
  - f. “Decoração” tradicional
    - i. Não é bem decoração o termo. É mais estrutura e disposição tradicional, com armas na parede, foto dos mestres e outras coisas simbólicas para o kung fu.
  - g. Estrutura para arte marcial ou mista para saúde e fisioterapia
  - h. Estrutura para musculação
- 2) Características externas
  - a. Facilidade de acesso por ônibus
  - b. Posição na cidade (central ou afastada)
  - c. Fácil de estacionar ou não

## PARTICIPAÇÃO NA CENA LOCAL

- 1) Competições
- 2) Relacionamento entre professores
- 3) Participação em eventos de rua e demonstrações
- 4) Engajamento na cena, federação de KF, divulgação do KF

Essa lista, com o auxílio dos dados primários fornecidos pela Escola Tigre de Fogo de Kung Fu (apresentados no *APÊNDICE D – Dados da escola Tigre de Fogo de Kung Fu*), possibilitou a elaboração de um questionário, o qual foi aplicado aos alunos da escola em questão para compreender a percepção dele a respeito da organização, bem como o que eles esperam da prática da arte marcial. Essas informações foram usadas para fazer a avaliação de posicionamento proposta nos objetivos da pesquisa, de acordo com o embasamento exposto no referencial teórico.

## APÊNDICE D – Dados da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu

Os presentes dados foram fornecidos diretamente pelo professor Lee<sup>8</sup> – gestor responsável pela Escola Tigre de Fogo de Kung Fu – em entrevista. O entrevistado preferiu não fornecer informações da matriz de custos e dados a respeito da situação financeira da empresa. Forneceu, contudo, valores dados a respeito das fontes de faturamento. A seguir, encontram-se as informações obtidas na entrevista.

A escola possui um total de 350m<sup>2</sup> de área útil. Desse espaço, 200m<sup>2</sup> são divididos em duas salas de aula e 150m<sup>2</sup> correspondem a recepção, *living*, banheiros, copa, vestiários, sala da administração, área de serviço e uma sala, anteriormente dedicada a aulas de música (atualmente utilizada como almoxarifado). Quanto a equipamentos e estrutura, a escola dispõe de tatames, alvos para prática de golpes, armas para treino das técnicas e um pequeno conjunto de pesos e itens para prática específica de fortalecimento.

Ainda, ambas as salas de aula dispõe de sonorização própria, e a sala de música dispõe de amplificadores, violões e guitarras. Não há estrutura para práticas de musculação, pilates e outros trabalhos que exijam equipamento específico.

A respeito da utilização do espaço de aulas, a tabela a seguir mostra os horários de aula disponíveis atualmente para a prática de Kung Fu e Tai Chi (aulas ministradas pelo professor Lee). Em seguida, será mostrado como essas atividades contribuem para a geração de receita para a escola.

KUNG FU e TAI CHI							
	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom
8h30			TAI CHI		TAI CHI		
9h30				KUNG FU			
10h30						KUNG FU	
11h30						KUNG FU	
16h30	KUNG FU	KUNG FU	KUNG FU	KUNG FU			
18h30	KUNG FU	KUNG FU	KUNG FU	KUNG FU			
19h30		KUNG FU		KUNG FU			
20h30		KUNG FU		KUNG FU			

Como mostra a tabela, e de acordo com o professor Lee, os horários mais procurados por alunos são no turno da noite de segunda à quinta. Esses

<sup>8</sup> Nome fictício.

horários são ocupados principalmente por alunos adultos. Já os horários à tarde e pela manhã (de Kung Fu) contam com alunos mais jovens e até público infantil. Os horários de Tai Chi, além de contarem com poucos alunos, trabalham com uma faixa etária específica (acima de 40 anos).

Num total, são 40 alunos ativos no momento (em novembro de 2017, somando as modalidades Kung Fu e Tai Chi). A escola já contou com mais de 100 alunos ativos nessas modalidades (no ano de 2012) e, segundo o professor Lee, vem enfrentando os efeitos da atual crise econômica brasileira. O professor também afirma que o mesmo pode ser percebido em outras escolas e academias, e se considera em situação mais sólida que a maioria dos outros *players* do mercado em função do seu tempo de atuação e outras características do negócio (como qualidade do espaço disponibilizado e a possibilidade de utilizar a segunda sala para outras atividades geradoras de receita).

Em termos de receita, esses 40 alunos contribuem para a escola através de 3 faixas de preço, de acordo com o número de vezes praticadas na semana. Contudo, 80% dos alunos se encontram na faixa central de preço.

- 1) Uma vez por semana: R\$150,00
- 2) Duas vezes por semana: R\$180,00
- 3) Três ou mais vezes por semana: R\$205,00

Os 20% restantes se dividem igualmente entre a faixa de uma vez por semana (10%) e Três ou mais vezes por semana (10%). Assim, tem-se a seguinte geração de receita:

KUNG FU e TAI CHI			
Frequênc.	Alunos	Mensalidade	Rec Total (R\$)
1/sem	4	R\$150,00	600,00
2/sem	32	R\$180,00	5.760,00
>2/sem	4	R\$205,00	820,00
Totais	40	-	7.180,00

A arte marcial, como já mencionado, não é a única fonte de receita da escola. Na tabela a seguir, podem-se ver os horários destinados às aulas de Dança de salão, Jazz, Street Dance e o ensaio fixo de um grupo de dança. Como a escola tem duas salas disponíveis, ambas as tabelas podem ser cumpridas ao mesmo tempo, sem que as atividades de uma impeçam a da

outra. As modalidades extra Kung Fu, de acordo com o professor Lee, também encontraram seu pico de praticantes em 2012 e hoje contam com menos de 50% dos alunos que tinham naquela época

Dança							
	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom
14h						Ensaio grupo de dança	
15h							
16h							
17h							
18h30		Street		Street			
19h30	Jazz	Salão	Jazz	Salão			
20h30		Ensaio		Ensaio			

Essa tabela mostra a ocupação do espaço através locação para outros professores e práticas. Ainda, é preciso diferenciar a Dança de Salão (identificada como "Salão") das outras práticas, pois elas geram receita de formas diferentes. Todas as modalidades de dança, exceto a Dança de Salão, estão relacionadas ao mesmo grupo (o qual ensaia nos horários marcados como "Ensaio" e "Ensaio do grupo de dança" na tabela a cima). Esse grupo aluga o espaço nos horários especificados por uma valor fechado de R\$1000,00. Gera assim uma receita fixa e estável (segundo o professor Lee) num horário e espaço livre da escola, como mostra a tabela a baixo.

GRUPO DE DANÇA	Valor fixo
Ensaio	R\$1.000
Jazz	
Street	

A dança de salão funciona em formado de parceria, dividindo o arrecadado em 50% para o professor de dança e 50% para a escola. A distribuição de frequências dos alunos, o número de alunos e os valores respectivos se encontram na tabela a baixo.



DANÇA DE SALÃO			
Frequênc.	Alunos	Mensalidade	Rec Total (R\$)
1/sem	2	R\$150,00	300,00
2/sem	6	R\$270,00	1.620,00
Totais	8	-	1.920,00
Porcentagem da escola		50%	960,00

Através dessas três fontes de renda, a Escola Tigre de Fogo compõe o seu faturamento mensal total. Um resumo desse faturamento pode ser encontrado na tabela a seguir.

Resumo do faturamento da escola	
Kung Fu e Tai Chi	R\$ 7.180,00
Dança de Salão	R\$ 960,00
Grupo de Dança	R\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 9.140,00</b>

Ainda falando em receita, de acordo com a avaliação do professor Lee, as atividades extra Kung Fu costumam se comportar de maneira imprevisível. Isso porque tanto os alunos como professores (de acordo com o observado pelo professor Lee nos 15 anos que ensina Kung Fu no mesmo lugar) são inconstantes. No Kung Fu, por outro lado, o professor observa que o vínculo é muito mais forte, tendendo a se manter (mesmo que hajam alguns afastamentos temporários, os alunos seguem comparecendo aos eventos e confraternizações da escola, eventualmente voltando a praticar).

Porém, a captação de alunos para o Kung Fu é muito mais lenta do que para as modalidades de dança, contando com alta taxa de abandono nos primeiros meses (normalmente de alunos que não se identificam com as exigências e recompensas da prática). Em outras palavras, enquanto as turmas de dança se formam e se desfazem mais rapidamente, as turmas de Kung Fu se constroem lentamente e tendem a se manter, ou, ao menos, resistir melhor às sazonalidades e tendências de retração e expansão do mercado.

Outro ponto observado é que, caso a escola operasse em 100% da capacidade voltada para o Kung Fu, ficaria inviável para o professor Lee ministrar todas as aulas. Isso tornaria necessário o engajamento de alunos avançados como instrutores em horários específicos, permitindo que o

professor de atenção a assuntos administrativos da escola, bem como a sua vida pessoal.

Nesse apêndice foi trazida uma descrição do espaço físico da escola, bem como da utilização desse espaço e de que maneira essa utilização gera faturamento. Essas informações contribuem para a presente pesquisa uma vez que auxiliam na compreensão da organização trazida como caso de estudo.

## APÊNDICE E – Roteiro de entrevista

Para avaliar a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, foi criado o seguinte roteiro de entrevista com base nos estudos de mercado e nos dados da organização. Os questionamentos feitos aos entrevistados foram construídos, principalmente, buscando cobrir as variáveis observadas com a aplicação da Rede de Repertório de Kelly. Os detalhes sobre a aplicação desse método podem ser encontrados nos apêndices A, B e C, bem como na seção 3. *Método* da presente pesquisa.

Outras questões foram incluídas no roteiro de entrevista para cobrir as características demográficas e compreender melhor quais perfis de entrevistados trouxeram cada resposta, buscando, assim, padrões de opinião e comportamento. Importante frisar que esse roteiro foi aplicado apenas a alunos da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, diferentemente do que foi feito com a Rede de Repertório de Kelly através das cartas, método o qual foi aplicado a praticantes de Kung Fu de Porto Alegre independente da escola ou academia em que praticavam. A seguir, pode-se ver o roteiro de entrevista como foi apresentado aos entrevistados.

### Características Físicas da escola:

- 1) Como é para você o deslocamento para chegar na escola? Tem alguma dificuldade em função de horário, estacionamento, transporte público ou localização?
- 2) Quanto ao espaço de treino:
  - a. Como é a lotação das salas nos horários que você pratica? Gostaria de ter mais ou menos colegas nesses horários?
  - b. Você considera o espaço de treino agradável? Que características você mudaria no espaço de treino?
  - c. Quanto a equipamentos e estrutura, você sente falta de alguma coisa? (equipamento para musculação, para treinamento de luta ou para outras práticas)
- 3) Quanto ao espaço da escola extra treino:
  - a. Você utiliza os vestiários, banheiros e áreas de convivência?
  - b. Qual sua opinião sobre esses espaços?(O que gosta, não gosta, o que mudaria)

### Conteúdo ensinado, método de ensino e aprendizado

- 1) Quais conteúdos ensinados você mais gosta de treinar?
- 2) Você acha que outras práticas poderiam ser desenvolvidas dentro da escola? Quais?
- 3) Que tipos de treinos fazem você aprender mais?  
(individual, coletivo, luta, alvos...)
- 4) Você gostaria de dedicar a só uma ou outra modalidade(s) específica(s) dentro do que é ensinado na escola? Por quê?
- 5) A respeito do que é trazido a escola pelo professor:
  - a. De onde vem esse conhecimento?
  - b. Em que outras fontes você acredita que se poderia buscar conhecimento para aplicar ao treino?

### Tradição e família e credibilidade

- 1) Como você e seus colegas percebem a relação de família na escola?  
Avalie a relação:
  - a. Com alunos mais velhos e mais jovens;
  - b. Com mestres ascendentes;
  - c. Da escola com outras escolas do sistema;
- 2) Como essas relações influenciam a sua experiência na escola?
- 3) Em comparação a outras escolas e artes marciais, o quanto você acredita e confia no conhecimento que está recebendo nessa escola?

### Participação na cena local

- 1) Que atividades relacionadas à arte marcial você percebe que acontecem em Porto Alegre?
- 2) O quanto sua escola, você e seus participa dessas atividades?
- 3) Quais dessas atividades você considera mais interessantes?

### Pergunta final

Considerando tudo que foi tratado, e as pessoas que você conhece que não praticam Kung Fu, o que você acredita que atrairia mais pessoas para a escola?

Dados do entrevistado

Idade:

Sexo:

Renda familiar:

Renda familiar em salários mínimos				
Até 2	Entre 2 e 5	Entre 5 e 8	Entre 8 e 10	Mais que 10

Tempo de vínculo com a escola:

Quantas vezes por semana você pratica?

Porque você pratica Kung Fu?

Porque você pratica Kung Fu nessa escola?

## **APÊNDICE F – Entrevistas na Escola Tigre de Fogo de Kung Fu**

O roteiro de entrevista apresentado no apêndice anterior foi aplicado em 11 entrevistas em profundidade com alunos da Escola Tigre de Fogo de Kung Fu. No presente apêndice, as respostas foram organizadas em grandes tópicos (seguindo a lógica do roteiro) de modo facilitar a compreensão pelo leitor dessa pesquisa a respeito da avaliação que os alunos da escola fazem sobre a organização (dentro das características levantadas no estudo preliminar).

Também foram elaborados quatro quadros de entrevistados, os quais apresentam de forma sucinta a opinião de cada entrevistado, além de dados sobre cada um deles. Antes do quadro, será apresentada uma leitura geral da sobre o que foi colhido das entrevistas (observações unânimes ou nas quais os entrevistados destoam muito pouco entre si), guardando para os quadros opiniões divergentes.

Outra observação importante: os entrevistados do estudo preliminar foram identificados com números. No estudo principal, os entrevistados foram identificados com letras. Isso foi feito para evitar confusão a respeito de qual pessoa está sendo mencionada na discussão.

A primeira coisa a qual ficou evidente é que, por mais que os alunos já tivessem alguma curiosidade a respeito do Kung Fu quando procuraram a escola, o fator principal é a proximidade geográfica, em especial das residências, mas podendo ser no caminho do trabalho ou do local onde estudam. Em termos de objetivos que cada um tem com a prática do Kung Fu, a necessidade ingressar em alguma prática física foi trazida por quase todos os entrevistados. Além dessa necessidade, alguns trouxeram outros benefícios que buscavam. Isso será apresentado no quadro de entrevistados e discutido em seguida.

Outro ponto comum é que todos os alunos entrevistados confiam no conteúdo ensinado e no professor. A maioria tem preferência por algum dos conteúdos trabalhados, mas nenhum excluiria alguma modalidade apenas por não gostar de praticá-la. É consenso entre os entrevistados que todas as práticas são importantes para o desenvolvimento dentro do Kung Fu.

Não há grande desagrado em relação à estrutura de treino, espaço de sala de aula e lotação. Em verdade, a respeito do ambiente físico da escola,

todos se mostraram bastante satisfeitos. Sugerindo uma ou outra modificação, mas nada que fosse imperativo para que a prática se desenvolvesse.

Quanto à questão de relacionamentos entre praticantes de Kung Fu dentro e fora da escola (incluindo escolas ascendentes, colaterais e de outros sistemas), as respostas também tenderam a uma direção comum. As relações entre alunos contribuem para o ambiente da prática do Kung Fu, sendo, algumas vezes, um dos pontos mais fortes da escola. Não percebem grandes relações, contudo, com outras escolas. Esse fato não parece importar muito para os entrevistados. O mesmo vale para fontes de conhecimento do professor. Alguns têm alguns palpites, mas nenhum apresenta grande certeza. Também não parecem se preocupar muito com o assunto.

Os entrevistados não percebem a existência de uma cena ativa relacionada à arte marcial em Porto Alegre. A maior parte das atividades mencionadas está relacionada aos eventos promovidos pela própria Escola Tigre de Fogo, além de alguns poucos eventos de rua. Houve certa divergência a respeito do tipo de atividade relacionada à cena que os alunos consideram mais interessantes. Esse assunto também será abordado posteriormente.

Na pergunta final, que questiona a respeito de o que (na concepção do entrevistado) faria mais pessoas praticarem Kung Fu, foi notado um comportamento geral no sentido de que bastaria demonstrar e explicar para essas pessoas os benefícios advindos da prática. Essa resposta é condizente com o consenso a respeito da confiança que os entrevistados possuem no professor e na legitimidade do conteúdo que estão aprendendo. Em outras palavras, eles sabem que a prática traz benefícios para suas vidas, se isso for corretamente comunicado, outros viram buscar esses benefícios.

Sobre práticas e trabalhos que eles sentem falta dentro da escola, os entrevistados também apresentaram certa divergência. Esse assunto ficará para discussão posterior. Outro assunto que será tratado da mesma forma é a percepção do *Entrevistado 11*, do sexo feminino, a respeito de se sentir ou não à vontade para ingressar em uma academia ou escola de arte marcial.

Assim, nos pontos gerais observados pelos entrevistados, a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu oferece um espaço agradável para a prática da arte marcial, com boas relações entre colegas e um conteúdo sério e confiável com benefícios notáveis pelos praticantes. A seguir serão trazidos e trabalhados os

temas que apresentaram opiniões divergentes. O primeiro quadro apresenta dados gerais a respeito de cada entrevistado. Os seguintes mostram as opiniões de cada um a respeito dos temas trabalhados que apresentaram divergência.

DADOS GERAIS					
Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo vínculo (anos)	treinos/ semana	Renda (Sal. Min.)
A	Masc.	26	2	2	8 a 10
B	Fem.	30	3	5	8 a 10
C	Masc.	16	3	4	5 a 8
D	Masc.	19	4	2	10 ou mais
E	Masc.	26	1,5	2	8 a 10
F	Masc.	21	5	2	10 ou mais
G	Masc.	21	1,5	3	5 a 8
H	Fem.	55	1	2	5 a 8
I	Masc.	23	10	1	8 a 10
J	Masc.	29	10	1	2 a 5
K	Fem.	24	2	2	10 ou mais

Como o quadro mostra, a maior parte dos entrevistados se encontra na faixa entre os 20 e 30 anos de idade (exceto por dois, com 55 e 16). De acordo com a amostra, os praticantes tendem a procurar o Kung Fu a partir da adolescência ou vida adulta. O *Entrevistado H*, por exemplo, sempre teve interesse na prática (de acordo com sua entrevista) mas foi iniciar apenas aos 54 anos de idade.

A amostra contou com 3 mulheres e 8 homens, e, em termos de renda familiar, 4 dos alunos responderam que suas famílias possuíam renda entre 8 e 10 salários mínimos; 3 alunos, renda entre 5 e 8 salários mínimos; 3 alunos, renda acima de 10 salários mínimos; e 1 aluno, renda entre 2 e 5 salários mínimos. Nos quadros seguintes, os dados demográficos seguem sendo apresentados, pois se tratam de um dos enfoques pretendidos pela pesquisa. Junto com esses dados, opiniões que nas quais os entrevistados apresentam divergência em suas respostas.



Motivos pessoais para praticar Kung Fu					
Entrevistado	Sexo	Idade	Idade na qual começou	Renda (Sal. Min.)	
A	Masc.	26	24,0	8 a 10	Bem estar
B	Fem.	30	27,0	8 a 10	Bem estar
C	Masc.	16	13,0	5 a 8	Auto controle e defesa
D	Masc.	19	15,0	10 ou mais	Auto conhecimento
E	Masc.	26	24,5	8 a 10	Defesa e auto conhecimento
F	Masc.	21	16,0	10 ou mais	Defesa
G	Masc.	21	19,5	5 a 8	Bem estar
H	Fem.	55	54,0	5 a 8	A acalma
I	Masc.	23	13,0	8 a 10	Mais interessante do que academia
J	Masc.	29	19,0	2 a 5	Sempre gostou do tipo de exercício
K	Fem.	24	22,0	10 ou mais	Concentração

Nas três características demográficas apresentadas, não foi possível encontrar grandes diferenças nos padrões de comportamento quanto ao objetivo de cada entrevistado para praticar Kung Fu. Um ponto observado, é que apenas homens enfatizaram a defesa pessoal como objetivo. Apenas o *Entrevistado K* (sexo feminino) chegou a comentar algo sobre defesa pessoal, mas em maior parte da sua entrevista enfatizou que pratica em função da necessidade de prática física (como quase todos), interesse na cultura chinesa (também como a maioria) e, principalmente, por ajudá-la a se concentrar e vencer o déficit de atenção.

Preferências por treinos						
Entrevistado	Sexo	Idade	Idade na qual começou	Renda (Sal. Min.)	Gostam	Sentem falta
A	Masc.	26	24,0	8 a 10	Acrobacias e armas	Luta e prática em alvos
B	Fem.	30	27,0	8 a 10	Nada em específico	Campeonatos
C	Masc.	16	13,0	5 a 8	Formas	Nada em específico
D	Masc.	19	15,0	10 ou mais	Técnicas de luta	Treino de luta
E	Masc.	26	24,5	8 a 10	Acrobacias e luta	Treino de luta
F	Masc.	21	16,0	10 ou mais	Formas	Cursos e workshops
G	Masc.	21	19,5	5 a 8	Acrobacias, luta e dança do leão	Eventos e oficinas sobre cultura chinesa
H	Fem.	55	54,0	5 a 8	Está em estágio inicial, não soube opinar	
I	Masc.	23	13,0	8 a 10	Formas	Cursos de matérias fora do currículo
J	Masc.	29	19,0	2 a 5	Formas	Cursos de matérias fora do currículo
K	Fem.	24	22,0	10 ou mais	Está em estágio inicial, não soube opinar	Eventos de cultura chinesa, comida e sessões de filmes

Essa tabela, novamente, evidencia alguma tendência ao interesse dos homens em praticar mais luta do que a escola tem oferecido. Mas não se pode afirmar que os homens procuram a escola apenas para defesa pessoal. Alguns reforçam o interesse na cultura chinesa ou puramente na prática da arte marcial (comentando que sentem falta de cursos, oficinas e atividades extras nessas áreas).

Além disso, praticantes que iniciaram com até 19 anos de idade (independente do tempo acumulado de treino) parecem ter uma tendência a preferir a prática de formas em relação às outras técnicas. Isso pode ser explicado, na opinião do pesquisador (baseada em seu conhecimento e experiência em prática de Kung Fu), pelo grau de exigência que as formas têm. As formas são sequências de movimentos que trabalham características específicas que os praticantes deveriam desenvolver para poder evoluir no sistema. Em tese, elas contêm todo o conhecimento que o sistema trabalha. Contudo, muitas delas têm algumas centenas de anos e foram construídas para uma realidade em que as pessoas iniciavam na prática do Kung Fu muito jovens, quando a adaptação a qualquer exigência é bem mais fácil. Para um adulto que nunca treina flexibilidade, por exemplo, o treino de algumas formas acaba sendo bastante frustrante e desafiador (mais uma vez, na experiência própria do pesquisador e de acordo com observações que ele fez durante 15 anos de treino).

Exceto por essas duas observações levantadas até esse ponto (relação entre homens e preferência por luta, e preferência dos iniciados em idade mais jovem por formas), as características demográficas propostas por essa pesquisa não parecem ser determinantes quanto aos interesses dos praticantes. Até mesmo porque, apesar de duas preferências, todos os entrevistados afirmaram que valorizam todas as práticas desenvolvidas e não excluíam nenhuma, nem se focariam em alguma específica.

A última tabela trazida para comparar as opiniões dos entrevistados trata das respostas referentes à participação na cena de arte marcial da pergunta a respeito de o que traria mais pessoas para praticar Kung Fu em sua escola.

ATIVIDADE EXTERNA QUE MAIS SE INTERESSARIA					
Entrevistado	Sexo	Idade	Idade na qual começou	Renda (Sal. Min.)	
A	Masc.	26	24,0	8 a 10	Campeonatos
B	Fem.	30	27,0	8 a 10	Campeonatos
C	Masc.	16	13,0	5 a 8	Eventos que mostrem a cultura chinesa e benefícios do KF
D	Masc.	19	15,0	10 ou mais	Campeonatos e demonstrações do que é feito na escola
E	Masc.	26	24,5	8 a 10	Atividades que divulguem o KF
F	Masc.	21	16,0	10 ou mais	Demonstrações de rua
G	Masc.	21	19,5	5 a 8	Eventos que mostrem a cultura chinesa e benefícios do KF
H	Fem.	55	54,0	5 a 8	Demonstrações de rua
I	Masc.	23	13,0	8 a 10	Atividades que divulguem o KF
J	Masc.	29	19,0	2 a 5	Atividades culturais de rua
K	Fem.	24	22,0	10 ou mais	Eventos culturais e demonstrações

De acordo com as opiniões dos entrevistados, as atividades mais importantes para fomento da cena e para atrair praticantes, são campeonatos, demonstrações de rua e atividades culturais. Não se pode, contudo, diferenciar os grupos (nas características demográficas trabalhadas) quanto a suas opiniões e preferências nesse quesito.

Importante ressaltar que, para a amostra, conseguiu-se apenas 3 mulheres, o que limitou as análises e observações a respeito das diferenças em relação a gênero (como apresentadas nos objetivos da presente pesquisa). O *Entrevistado K* (sexo feminino), contudo, trouxe um ponto de vista interessante quanto à questão do gênero. Ela afirma que, apesar de não se sentir assim na escola, ela estava bastante intimidada e se sentia apreensiva quanto a entrar em um ambiente de arte marcial sendo mulher. Sugeriu que se constituíssem turmas para mulheres num esforço de incentivar que elas procurem a escola e percebem que é um espaço acolhedor.

Essa opinião pode explicar o baixo número de mulheres praticando Kung Fu atualmente, indo além dos motivos trazidos pelo senso comum (arte marcial ser coisa de homem, por exemplo). Uma avaliação mais cautelosa precisa ser feita antes de aceitar a sugestão de criar turmas para mulheres, mesmo assim, a opinião da entrevistada é bastante relevante e não deve ser ignorada.

Esse apêndice foi escrito com o objetivo de auxiliar o raciocínio que será desenvolvido na seção que trata da análise na presente pesquisa. O que se pode aprender sobre a Escola Tigre de Fogo de Kung Fu, de acordo com a opinião dos frequentadores, foi o seguinte:

- 1) No geral, os alunos estão satisfeitos com o espaço de treino.
- 2) As relações entre alunos é um dos pontos mais bem avaliados da escola, sendo, em alguns casos, determinante para uma boa experiência do praticante.
- 3) O “clima” (como alguns definiram a maneira como sentiam o ambiente) dentro da escola também está bem avaliado. Dois dos entrevistados chegaram a mencionar que gostam justamente de ser um clima diferente do que normalmente é encontrado em academias e ambientes de prática de esporte em geral.
- 4) A escola é procurada, inicialmente, como alternativa para prática de exercício diferente de academias e próxima à residência dos praticantes.
- 5) Todos de mostraram preocupados com o crescimento pessoal além do desenvolvimento físico. Autocontrole, autoconfiança, equilíbrio emocional e foco foram características as quais os entrevistados afirmaram que o Kung Fu os ajuda a desenvolver.
- 6) As características demográficas levantadas no início do estudo (gênero, idade e renda) não foram fatores de grande diferenciação no comportamento e opinião dos entrevistados.
- 7) Nessas características se percebeu:
  - a. Tendência de praticantes homens em se interessar mais por luta.
  - b. Preocupação de uma das entrevistadas mulher em iniciar a prática na escola (antes de conhecer a escola) em função de esperar um ambiente desagradável em relação ao sexo feminino.
  - c. Praticantes que iniciaram o treino até os 19 anos tendem a preferir formas (de acordo com a definição para *formas* trazida nesse apêndice).

- 8) Nas opiniões a respeito do que atrairia pessoas para a prática e o que se interessariam de participar, se percebeu:
- a. Divergência entre campeonatos, eventos sobre cultura chinesa (internos e externos à escola) e oficinas e cursos de técnicas fora do currículo.
  - b. Concordância de que bastaria demonstrar e informar às pessoas a respeito dos benefícios do Kung Fu para que mais delas praticassem. Isso reforça a satisfação dos entrevistados quanto à validade, para eles, do que estão praticando.

Aqui se encerra a parte do método referente ao estudo principal. Com essa última etapa se agrupou os dados organizados a cima. Esses deram suporte à análise encontrada na presente pesquisa.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**O ENSINO DE ARTE MARCIAL CHINESA COMO SERVIÇO E  
SUA ADAPTAÇÃO AO MERCADO MODERNO**

**Conrado Luiz Furtado Barreto**

Porto Alegre – RS

2017