



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS
SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA LOURENA DE LIMA DANTAS

A DINÂMICA COMPETITIVA DAS ACADEMIAS DE DANÇA EM MOSSORÓ-
RN

MOSSORÓ

2014

BRUNA LOURENA DE LIMA DANTAS

A DINÂMICA COMPETITIVA DAS ACADEMIAS DE DANÇA EM MOSSORÓ-
RN

Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semi-Árido –
UFERSA, Departamento de
Agrotecnologia e Ciências Sociais para a
obtenção do título de Administradora.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yákara
Vasconcelos Pereira Leite – UFERSA.

MOSSORÓ
2014

O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade de seus autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência

D192d Dantas, Bruna Lourena de Lima

A dinâmica competitiva das academias de dança em Mossoró-RN./ Bruna Lourena de Lima Dantas-- Mossoró, 2014.

37f.: il.

Orientadora: Profª. Dra. Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1. Competitividade. 2. Academia de dança – Mossoró/RN.
3. Dança – Dinâmica competitiva. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT /490-14

CDD: 658.4012

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

BRUNA LOURENA DE LIMA DANTAS

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido– UFRSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais, como requisito para a obtenção do título de Administrador.

A DINÂMICA COMPETITIVA DAS ACADEMIAS DE DANÇA EM MOSSORÓ-
RN

APROVADA EM: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Yákara Vasconcelos Pereira Leite – UFRSA
Presidente

Primeiro Membro

Segundo Membro

Aos meus pais, José Maria e Eliete,
por todo cuidado, amor e confiança
ao longo desses anos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua infinita bondade, fidelidade e misericórdia, por ter me carregado em seus braços nos momentos de dificuldade, por me fazer lembrar daquilo que me trazia esperança quando esses pareciam não cessar, por tudo aquilo que Ele me permitiu vivenciar e pelas pessoas que me permitiu conhecer ao longo da graduação.

Aos meus pais, José Maria e Eliete, por todo esforço que sempre fizeram, por todos os sacrifícios para me proporcionar o melhor, especialmente para que eu tivesse uma educação de qualidade. Pelas vezes que o meu pai abria um sorriso quando via um dez no meu boletim ou pelas vezes que a minha mãe me arrumava para as festas da escola, pelo amor verdadeiro, caráter e valores singulares, os quais vou levar por toda minha vida.

As minhas irmãs Janyнна e Ana Beatriz, por aturarem os dias em que eu chegava da faculdade estressada e por entenderem a minha ausência sempre que foi preciso.

A família Lima, por acreditarem no meu potencial, por tomarem os meus sonhos para si e comemorarem cada boa nota comigo, por serem socorro presente nos momentos de angústia, e a maior prova do cuidado de Deus por mim.

Aos professores da UFERSA, GEO E CSCM, os quais compartilharam o saber comigo e colaboraram diretamente na construção do meu aprendizado.

A professora orientadora, Yákara Vasconcelos, pela paciência em me transmitir o conhecimento, pelas correções, pelo cuidado e preocupação que transcenderam o presente trabalho e por representar com excelência o exemplo de profissional que eu quero ser.

Aos gestores das academias de dança de Mossoró-RN, os quais foram solícitos em participar desse projeto.

As minhas amigas que fizeram parte do início da graduação, por comprovarem que não é preciso muito tempo para se construir verdadeiras amizades: Nayara, Bany, Andréia e

Luana; e também as que acompanharam toda a trajetória até a formatura, por toda a dedicação e companheirismo: Luciana e Sabliny.

Aos amigos que contribuíram de alguma forma para esse projeto, emprestando livros, ou dando conselhos, especialmente aquela que me ensinou que sozinhas vamos mais rápido, mas juntas podemos ir mais longe: Débora Dayanny.

“A força mais poderosa nos negócios não é a ganância,
o medo ou mesmo a energia pela competição.
A força mais poderosa nos negócios é o amor.”

Tim Sanders

RESUMO

O mercado da arte em Mossoró-RN se encontra em constante expansão, com o aumento do poder aquisitivo da população aumenta-se o interesse pelas artes, principalmente a dança. Observou-se que os principais proprietários das academias de dança da cidade se dividem entre professores e gestores, em consequência desse fato, torna-se cada vez mais importante para eles, entender como competem as academias de dança da cidade. Dentro desse contexto, o presente estudo buscou analisar como as academias de dança selecionadas de Mossoró-RN competem, bem como investigar como os dirigentes dessas empresas convivem com a arte e o papel de gerenciar o negócio, além de analisar a relação concorrencial entre as empresas do setor localizadas em Mossoró-RN.

Para alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa qualitativa, cujo método se deu numa entrevista semiestruturada, foi realizada ainda uma pesquisa exploratória com cinco gestores de academia de dança, afim de determinar quais as academias da cidade possuíam maior potencial para competir, em seguida foi feita entrevista com três selecionados. Os resultados desse estudo mostraram que os gestores precisam desempenhar os papéis administrativos, sejam eles interpessoais, informacionais ou de decisão, e conciliá-los com as atividades artísticas, quais sejam a dança, a ministração de aulas de dança e a produção dos espetáculos. A competição se dá de maneira desestruturada, havendo ausência de reconhecimento das estratégias da concorrência, além de aspectos de cooperação.

Palavras-chave: Competição, academias de dança, papel dos administradores e concorrência.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DE PESQUISA	12
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	14
2 RERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 O papel do gestor.....	15
2.1.1 Habilidades e competências.....	18
2.2 Administrador artista	21
2.2.1 Empreendedorismo cultural.....	21
2.2.2 Dança	24
2.2.2 A comercialização da arte.....	25
2.3 Competição	28
2.3.1 Competitividade e concorrência	29
2.3.2 Coopetição	30
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das relações no mercado atual, devido a fatores como a globalização, grande quantidade de informações, que tornam os ambientes suscetíveis a mudanças, levam as organizações a buscarem vantagem competitiva para que possam ter condições necessárias para competir.

Nesse sentido, Porter (2009, p.73) argumenta que nenhuma empresa escapa dos efeitos do que ele chama de Revolução da Informação: “Ao perceberem que seus rivais estão utilizando a informação para desenvolver a vantagem competitiva, eles reconhecem a necessidade de se envolverem diretamente na gestão da nova tecnologia”. Inseridas nesse contexto competitivo, encontram-se as academias de dança de Mossoró-RN. O aquecimento do mercado, por meio da busca, por parte das pessoas, da atividade artística da dança, desperta nos seus gestores, em sua grande maioria, bailarinos, que conciliam sua carreira artística com a gestão do próprio negócio, a necessidade de se posicionar estrategicamente e utilizar as ferramentas gerenciais corretas para administrar seu negócio, tratado neste estudo de empreendedorismo cultural.

O posicionamento da liderança na escolha das estratégias que conduziram seu negócio é um fator determinante para se conseguir eficiência e eficácia. Com tantas forças trabalhando contra as escolhas e opções excludentes nas empresas, a existência de um nítido referencial intelectual para orientar a estratégia é um contrapeso imprescindível. Além disso, também são essenciais a presença de líderes, dispostos a fazer escolhas (PORTER, 1989). Desse modo, observa-se a importância de estudar a competição nesse mercado de dança das academias de Mossoró-RN.

Em Mossoró, o mercado de dança ainda é tímido se comparado ao de outros locais do país, porém vem ganhando força, tornando imprescindível a atuação dos proprietários de academias da região como verdadeiros administradores. Observou-se que na cidade de Mossoró, os proprietários de academia de dança precisam se dividir entre o papel de professores e de gestores, tornando-se complexo executá-los de forma equilibrada. Diante disso despertou-se o interesse por estudar empresas desse mercado competitivo e entender como as academias de dança de Mossoró-RN competem entre si, para embasar a pesquisa empírica, foram selecionadas academias de dança da cidade em questão.

1.1 DETERMINAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

No cenário organizacional atual, em que a volatilidade das informações é constante e as mudanças ocorrem velozmente, a busca por vantagem competitiva, bem como a interação com o ambiente externo são fatores importantes encontrados nas empresas que pretendem se destacar no mercado e alcançar os resultados almejados. Satisfazer os clientes é imprescindível, além disso, é fundamental utilizar as ferramentas certas para que a organização possa enfrentar a competição com seus concorrentes.

As academias de dança de Mossoró estão inseridas nesse contexto competitivo. Há uma crescente procura de pessoas que buscam hábitos saudáveis, lazer ou apreciação das artes, em contrapartida há uma necessidade de acompanhamento do crescimento da demanda, bem como preparação para competir num mercado cada vez mais exigente.

Os dirigentes das academias de dança se encontram entre dois papéis distintos, enquanto artistas precisam de inovação e flexibilidade, enquanto administradores precisam de planejamento, organização, direção e controle. Conciliar as duas aptidões é fundamental para gerar vantagem competitiva ao negócio.

“A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para o seu desempenho” (PORTER, 1989, p. 01). O conhecimento dos concorrentes é importante para que a organização possa criar estratégias que levem a obtenção de vantagem competitiva. Portanto, o problema de pesquisa desta monografia tem como escopo analisar: Como as academias de dança de Mossoró-RN competem?

Diante do problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral: Analisar como as academias de dança selecionadas de Mossoró-RN competem. Sendo os objetivos específicos:

- a) Investigar como os dirigentes dessas empresas convivem com a arte e o papel de gerenciar o negócio;
- b) Analisar a relação concorrencial entre as empresas do setor localizadas em Mossoró-RN.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Mediante os estudos feitos na área de estratégia, mais especificamente em competição, percebe-se a impossibilidade de coexistência das organizações do mesmo segmento (PORTER, 1989). A concorrência norteia a adequação das atividades das empresas que podem contribuir para o seu desempenho, seja por meio de inovações, cultura coesa ou implementação de alguma ideia. É importante que as organizações estejam preparadas para enfrentar o mercado, seus clientes e os concorrentes, tendo estratégias traçadas para a obtenção de vantagem competitiva.

A implicação se dá quando há artistas no comando das organizações em questão, empreendedores cujas formações não são voltadas para a administração de empresas, e sim uma formação artística na área de dança. Desse modo, observou-se a necessidade de aprofundar os estudos sobre como os gestores das academias de dança conduzem seu negócio e convivem com ambas atribuições: a gestão do próprio negócio e a condução da carreira de artista, professor e bailarino.

A curiosidade foi um fator motivador para a escolha do tema em questão, visto que a literatura sobre a concorrência entre o tipo de empresa pesquisada e o perfil do empreendedor cultural ainda é escassa. Entender como as organizações se sustentam, e como competem entre si, mesmo quando não tem em seu comando um administrador por formação, acredita-se que abrirá novos horizontes intelectuais para o estudo do administrador artista e empreendedor cultural, contribuindo para a compreensão das ferramentas administrativas, e da arte de administrar, fazendo da dualidade: administração e arte um *pas dex* deux (no ballet, coreografia executada por dois bailarinos) estratégico.

1.2 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Quanto à estrutura, este estudo contempla cinco capítulos. Primeiramente, é feita uma contextualização do tema escolhido, em seguida são definidos o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo contempla a teoria que embasa as ideias presentes no trabalho. No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados com o delineamento do trabalho. Finalmente o capítulo quatro expõe os resultados para em seguida, apresentar as considerações finais que antecedem as referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo versa sobre o papel do gestor na organização, para apresentar os papéis relevantes da arte de administrar, bem como as habilidades e competências necessárias para executar tal atividade. Dando sequência, o referencial teórico aborda o administrador enquanto artista, expondo a dualidade encontrada em conciliar a carreira de bailarino com a gestão do próprio negócio. Para melhor embasar essa gestão, explica-se o empreendedorismo cultural, ou seja, o papel do empreendedor na sustentação da cultura e da arte. Visto que o presente estudo, em se tratando da parte da arte, tem como foco a dança, assim é exposta a origem de tal objeto cultural, bem como sua significação. Fazendo a ligação entre a arte, especificada aqui como dança, e a administração, enquanto negócio, este ponto é finalizado com uma explicação acerca da comercialização da arte pelas academias de dança.

2.1 O papel do gestor

Os gestores possuem papel multidimensional, precisam ter uma variedade de habilidades e amplitude na visão para executar suas funções. Segundo Robbins (2005), suas atividades requerem o envolvimento de fatores externos já que os executivos realizam trabalhos por meio de outras pessoas da instituição. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos. Na tentativa de descrever e condensar os papéis executados pelo administrador, Mintzberg (1986) os divide em dez, classificados em três categorias: os papéis de informação, papéis interpessoais e papéis de decisão.

A primeira categoria, de acordo com Mintzberg (1986), subdivide-se ainda em três papéis interpessoais, são eles: Imagem do chefe, que trata de uma representação simbólica, inspiradora para os demais integrantes da organização. Esse papel tem natureza de cerimônia, e é extremamente necessário, devido à posição do chefe dentro de uma organização, Maximiano (2011) revela que esse papel tem relação com os momentos em que o gestor fala em público, comparece a solenidades e relaciona-se com as pessoas representando a empresa; O papel de Liderança, para Mintzberg (1986) corresponde a responsabilidade que o gestor tem de representar todos os funcionários de sua unidade organizacional, essa liderança pode ser direta, quando o executivo é

responsável pelo treinamento do seu próprio pessoal, ou indireta, quando procuram conciliar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da instituição, motivando-os e encorajando-os. Maximiano (2011) defende que liderança envolve todas as atividades gerenciais, compreende o posicionamento do administrador, persuasão, motivação e negociação; O papel ligação envolve os contatos e relações que o líder mantém fora de sua cadeia vertical de comando, Maximiano (2011) concorda com Mintzberg (1986) quando complementa que o papel de ligação trata das relações interpessoais e interorganizacionais que devem ser mantidas pelo gestor para que permita a troca de recursos e informações sempre que necessário.

A segunda categoria trata dos Papéis do processamento de informações, recurso extremamente necessário para lidar com todos os problemas que venham a surgir na empresa. A contemporaneidade exige das pessoas e organizações a atualização constante de informações, a informação deixou de ser uma mera ferramenta para ser questão de sobrevivência ou de alcance de sucesso. Mintzberg (1986) segue dividindo o papel de informação em três: o papel de Monitor, em que o executivo esquadrinha continuamente seu ambiente de trabalho em busca de informações, além de receber informações não solicitadas, as quais podem ser em forma de boato ou fofoca, o que lhe dá uma vantagem natural na obtenção de informações. Maximiano (2011) explica que o papel de monitor compreende as atividades de recepção de informação sobre o que se passa dentro da organização e no meio externo, envolve lidar com uma grande variedade de fontes de informação compreendidos em todos os níveis da empresa, concordando, naturalmente, com Mintzberg (1986); O papel de disseminador, que o administrador transmite aos seus subordinados informações privilegiadas, que de outra forma esses não teriam acesso. Maximiano (2011) complementa que esse papel também compreende a circulação das informações; por último, o papel de Porta-voz, que envolve a disseminação da informação de fora para dentro, ou seja, o gestor precisa captar as informações necessárias inerentes ao meio externo e trazê-las para dentro da organização, bem como o conteúdo dessas informações. Mintzberg (1986) vai além, para ele esse papel envolve, além de informar, satisfazer as pessoas influentes que controlam sua organização.

A terceira categoria dita como essencial, compreender os Papéis de decisão, a tomada de decisões está intrínseca à atividade de administrar. O principal papel do administrador é utilizar as ferramentas necessárias para tomar decisões. Assim, Mintzberg (1986) subdivide-o em quatro: o papel de empreendedor, em que o executivo

procura a melhoria de sua organização, fazendo as adaptações necessárias ao ambiente em que está inserida. Maximiano (2011) explica que trata de planejar mudanças controladas, que é por exemplo, correr o risco de mudar algo que estava no projeto para o aproveitamento das oportunidades de negócios e controlá-las; O papel de controlador de distúrbios, para Mintzberg (1986) compreende aquele que o executivo responde, involuntariamente, às pressões. Maximiano (2011) concorda, explicando que se entende como o papel de controlar as contingências surgidas ao longo das rotinas administrativas da melhor maneira possível, saber lidar com as situações de crise e conflito das quais nenhuma organização está a salvo.

A terceira subdivisão compreende papel de administrador de recursos, esse papel é visto como um dos mais importantes, já que também está diretamente ligado à atividade de administrar. Maximiano (2011) explica que o gestor precisa alocar recursos para praticamente toda e qualquer decisão que vier a tomar. Mintzberg (1986) explica que além de alocar os recursos, o executivo também é responsável por projetar a estrutura de sua unidade e o modelo formal, de como o trabalho deve ser dividido e coordenado. Por último os papéis de decisão compreendem o papel de negociador, para que o papel anterior seja executado com sucesso é necessário que o gerente saiba negociar, seja com clientes, credores, fornecedores ou mesmo os seus subordinados. A arte de negociar precisa andar lado a lado com a arte de administrar, para que haja o alcance dos objetivos.

Os papéis descritos anteriormente dificilmente acontecem isoladamente. Alguns administradores darão mais atenção a algum deles especificamente. Ainda de acordo com Mintzberg (1986), os executivos do setor de vendas se preocupam mais com os papéis interpessoais, os de produção dão mais atenção aos decisoriais, e os de gestão de pessoas que empregam a maior parte do seu tempo em papéis informacionais. A execução desses papéis depende significativamente das habilidades e competências que serão descritas.

2.1.1 Habilidades e competências

Mintzberg (1986) descreve que o trabalho administrativo necessita de importantes habilidades, tais como: desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar os subordinados, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações, para depois, difundir informações, executar a tomada de decisões diante de situações atípicas e alocar recursos. Existem algumas habilidades inerentes aos gestores, de acordo com Kartz (2002 apud Daft, 2010) elas podem ser: técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidades específicas, a habilidade técnica utiliza conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas através de sua instrução, experiência e educação, também inclui conhecimento especializado, capacidade analítica e o uso competente de ferramentas e técnicas para resolver problemas.

As habilidades humanas tratam da capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente, como em grupos. Daft (2010) conceitua essa habilidade como a capacidade de trabalhar com pessoas e por meio destas, o autor salienta que a demonstração dessa habilidade dar-se no modo como o administrador se relaciona com as outras pessoas, motivando, liderando, auxiliando, comunicando, coordenando e resolvendo conflitos. Compreender as atitudes e motivações é necessário para a aplicação de uma liderança eficaz.

Maximiano (2011, p. 30) expõe, além das três competências citadas acima, a competência intrapessoal, conceituada como introspecção, significando “[...] todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo”.

As habilidades conceituais auxiliam, por exemplo, na tomada de decisões, já que se referem à capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. Ainda de acordo com Daft (2010), a habilidade conceitual envolve a capacidade cognitiva para enxergar a amplitude da organização em sua totalidade, bem como as partes separadamente e a relação entre elas. As habilidades conceituais visam compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização, permitindo que o indivíduo se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as

necessidades de seu grupo imediato. É de fundamental importância que haja uma sincrônica combinação dessas habilidades para que o papel do gestor seja bem realizado, a combinação dessas habilidades será determinante para o sucesso na execução desse papel.

O administrador, segundo Guida (1980), precisa dispor de uma gama de habilidades relativamente ampla, o que nem sempre ocorre em outras profissões. Precisa saber algo da técnica envolvida na atividade em si da organização e ter habilidades em relações humanas, além de conhecer alguma teoria administrativa. Um cientista pode ser eficaz mesmo não tendo o menor jeito com pessoas. Uma supervisora de uma loja de roupas pode ser eficiente, mesmo nada conhecendo sobre corte e costura. No entanto, nada disso, segundo esse mesmo autor, ocorre com o administrador. É inconcebível um gerente de oficina mecânica não saber lidar com pessoas, mais ainda, outro que nada sabe sobre os processos de como concertar um carro, não são necessários conhecimentos profundos de psicologia ou de mecânica, mas a ignorância total é impensável, já que certamente levará ao fracasso da organização.

Pessoa e Neves (2009) mostram que isso explica as diversas abordagens da Administração, um conjunto de saberes construído aos poucos, por pesquisadores e administradores. Alguns se detiveram mais no processo em si, como Taylor, outros nas pessoas, como Maslow, outros ainda na estrutura empresarial, como Fayol, o qual revelou que todos os executivos realizam cinco funções gerenciais, quais sejam: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje, segundo Robbins (2005) essas tarefas foram condensadas em quatro: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Além disso, as atividades não são, necessariamente, executadas numa única sequência, para compreender melhor o papel do gestor, Maximiano (2011) defende que deve haver um enfoque funcional para classificar e entender as técnicas que os gerentes usam para realizar suas atividades.

Maximiano (2011, p. 16) divide essas atividades em: “Atividades de tomar decisões (especialmente decisões de planejamento, organização, liderança, execução e controle, e decisões sobre o uso do próprio tempo). Atividades de processar informações. Atividades de relacionar-se com pessoas, de dentro e de fora da organização”.

Alcançar o sucesso na carreira do administrador não está completamente relacionado àquilo que lhe foi ensinado, ao seu brilhantismo acadêmico ou ao seu interesse pessoal em praticar o que aprendeu na universidade (GUIDA, 1980). Esses

aspectos são importantes, porém estão condicionados a características de personalidade, ao modo pessoal de agir individualmente. O conhecimento tecnológico da Administração é importante, básico e indispensável, mas depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir do administrador, ou seja, de suas habilidades. Uma vez que a organização existe para atingir objetivos, alguém precisa definir esses objetivos e as possíveis estratégias para alcançá-los, sendo o gestor, essa pessoa.

Quando se trata de elaboração de estratégias, o dirigente é peça determinante, visto que participa diretamente da criação de um plano para colocar a dada estratégia em prática. Para Robbins (2005), o CEO possui a função de principal orientador, principal responsável pela fixação de objetivos e principal implementador de estratégias para toda a empresa. É dele a responsabilidade por liderar o processo de criação e execução das estratégias. Em algumas empresas atua como visionário e o principal arquiteto da estratégia, decidindo pessoalmente quais serão os elementos centrais, embora outras pessoas possam oferecer muito auxílio reunindo e analisando dados e o CEO possa buscar o conselho de outros executivos e funcionários selecionados para criar uma estratégia geral e decidir sobre passos importantes.

Mintzberg (1986) contrapõe a maneira tradicional de explicar o que os executivos fazem, além das ferramentas de planejar, organizar, dirigir e controlar, em seu trabalho, o autor quebra alguns paradigmas. Tais como, a ideia de que o executivo é um planejador sistemático e reflexivo, além de as atividades destes se caracterizarem pela brevidade, variedade e descontinuidade, os executivos têm o foco na ação e são interrompidos constantemente para a resolução de problemas, não tendo um momento específico para a reflexão do planejamento. Outro paradigma acerca dos executivos, é o de que estes não executam tarefas de rotina. Mintzberg (1986) por meio de sua pesquisa, vem mostrar que, além de delegar tarefas, muitas vezes o executivo tem de entrar em ação e se ocupar com as atividades de rotina, dadas as situações em que a organização trabalha com um número de funcionários menor do que o necessário.

É competência do gestor colher as informações necessárias para a tomada de decisões, porém nem sempre essas informações são obtidas através de canais formais, muitas vezes o executivo prefere os canais verbais. Segundo Mintzberg (1986), isso se dá porque dessa maneira eles podem identificar problemas e oportunidades e construir seu próprio modelo acerca das coisas que os cercam.

As habilidades do executivo podem ser executadas por meio de diferentes técnicas. Para Mintzberg (1986) a profissão mais vital para a sociedade é a do

executivo, já que é ele quem determina se as instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam talentos e recursos.

2.2 Administrador artista

Uma das principais características da profissão dos bailarinos é o fazer arte por amor à arte. Na visão de Almeida e Hansen (2013), a profissão do artista se torna uma vocação que transcende o negócio, o trabalho, gerando uma satisfação intrínseca da própria atividade por meio de um senso de reconhecimento público. Essa característica levanta fatores positivos, pelo lado da satisfação gerada, criatividade e espaço para novas ideias, e negativo quando a sociedade assume que esta profissão não é séria e digna de reconhecimento.

Limeira (2008) explica que um sistema cultural engloba três tipos de intelectuais: os que criam, isto é, os artistas e cientistas; os que difundem tal produção, os educadores e o terceiro grupo, composto pelos organizadores da cultura, como os gestores, produtores e mediadores. Nesse contexto o campo da arte engloba: criação, difusão e organização. É comum encontrar pessoas que executem ambos tipos. Geralmente, o administrador artista é autônomo e se divide para conciliar as atribuições de tomador de decisões e de artista. É nesse contexto que o artista se insere como empreendedor cultural.

2.2.1 Empreendedorismo cultural

O movimento do empreendedorismo surgiu no Brasil, de acordo com Dornelas (2012) a partir da década de 1980, por meio de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para a Exportação de Software (SOFTEX) que entraram em ação. É um conceito relativamente novo, porém não quer dizer que não havia atividades empreendedoras antes do surgimento e conceituação do termo.

Dornelas (2013, p.28) conceitua o empreendedorismo como: “O envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Para o autor, o empreendedor assume riscos calculados ao detectar uma oportunidade, e cria, condições sustentáveis para colocá-la em prática. O processo de

empreendedor engloba a totalidade das funções, atividades e ações ligadas à criação de novas empresas, envolve o processo de geração de algo novo, sendo esta novidade, de valor.

Contribuindo para o exposto, outros autores, como Hisrich, Peters e Shepherd (2009), concordam que é preciso assumir os riscos psíquicos, financeiros e sociais correspondentes à realização dessa atividade, recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal. O empreendedorismo não se restringe apenas aos negócios, ele também pode ser social ou até mesmo cultural.

Levando em consideração o objeto de estudo, é primordial entender o conceito de Empreendedorismo Cultural que surgiu na década de 1980. Limeira (2008) discute o papel do empreendedor na formação e sustentação de organizações culturais sem fins lucrativos. A autora classifica as organizações culturais em três tipos: as organizações estruturadas empresarialmente que tem por fim o lucro e se sustentam por meio de receitas oriundas do público que frequenta seus espetáculos e produções; as organizações sem fins lucrativos, sustentadas por meio de doações privadas e subsídios estatais; e os pequenos grupos de artistas e produtores, que se organizam de modo voluntário e temporário visando à realização de um espetáculo ou produção cultural, sem muitas condições de sustento, já que o trabalho de seus integrantes não é remunerado, dependendo de pequenas doações e contribuições do público e do Estado.

Limeira (2008) diferencia o empreendedor tradicional do empreendedor cultural explicando que o que diferencia um artista de um empreendedor cultural é que o primeiro tem foco somente na criação cultural, enquanto o segundo expande suas atividades ao longo da cadeia produtiva da indústria criativa, preocupando-se com a distribuição e venda do produto ou serviço cultural. Bilton (2006 apud LIMEIRA, 2008) explica que as organizações culturais têm uma cultura gerencial distinta das organizações produtivas tradicionais, a qual se diferencia em três aspectos, quais sejam: auto-gestão e empreendedorismo; forma de estruturação da cadeia de valor; e a influência de valores não-comerciais.

Banks et al. (2000 apud PAIVA; GUERRA, 2011, p.2) explicam que a ação dos produtores culturais pode ser compreendida sob a perspectiva do empreendedorismo, a saber:

[...] uma vez que setores produtivos emergentes ocupam um lugar de destaque no mundo contemporâneo, realçando a potencialidade da indústria criativa como um setor estratégico para o desenvolvimento local. A constituição desse setor está pautada na criação de valor

econômico e simbólico na arena da cultura e em novas formas de trabalho e aprendizado, associadas às trajetórias empreendedoras que lidam constantemente com o risco e com relações de confiança. O contexto no qual esses empreendedores culturais estão situados é marcado ainda pela necessidade de uma postura reflexiva relacionada com o desenvolvimento de novas racionalidades subjetivas.

O empreendedorismo cultural compreende atividades artísticas das mais diversas, sejam artes cênicas, produções cinematográficas, artes visuais, entre muitas outras tipologias artísticas. Este trabalho tem como escopo a atividade artístico-cultural de dança, portanto, a próxima seção apresenta o tema.

2.2.2 Dança

Não se sabe ao certo quando surgiu a dança, estudos dão conta de que a gênese da dança se deu nos mais primitivos povos, analisando a história, observa-se que todos os povos, cultivavam formas expressivas como a dança. Para Cavasim (2010) a dança sofreu, como todas as formas de organização social, através do tempo, influências do desenvolvimento socioeconômico e sociocultural dos povos. O encontro entre a dança e o ritmo mostrava as relações entre os deuses e a natureza, sendo utilizadas nas manifestações religiosas para explicar fenômenos da natureza ou para agradecer pela colheita. Para os povos primitivos, esse sentido ritualístico da dança tinha o propósito de trazer a paz, a saúde e a felicidade.

Cavasim (2010) retrata que, ao longo do tempo, a dança acompanhou o contexto histórico e passou por diversas alterações, o Renascimento cultural dos séculos XV e XVI trouxe diversas mudanças no campo das artes, da cultura, da política e da religião. Dentro desse contexto, a dança também modificou-se. Na referida época, a dança começou a ter um sentido social, isto é, passou a ser dançada pela nobreza em grandes espetáculos teatrais e em festas apenas como entretenimento e recreação.

Desde então, a dança social foi se transformando e, aos poucos, se tornou acessível às camadas menos privilegiadas da sociedade, as quais já desenvolviam outro tipo de dança: as danças populares. Essas alterações de comportamento foram se unindo às danças sociais, dando origem, assim, a uma nova vertente da música que, dançada por casais, mais tarde foi denominada de Danças de Salão. Cavasim (2010) ressalta que em todas as fases, a dança sempre possibilitou ao ser humano a retratação de seus anseios em busca da felicidade, do autoconhecimento e do aperfeiçoamento de cada gesto expressado.

Para Trevisan e Schwartz (2011) a dança configura, de forma significativa em diversos campos de conhecimento no que se refere ao estudo do movimento corporal humano e suas relações com o ritmo e com a música, e ainda como meio de expressão de sentimentos, emoções, aspirações e imaginação. Tais direcionamentos apontam para os aspectos educativos e socioculturais envolvidos nas vivências e conhecimentos em dança nos seus mais diferentes estilos. Os autores defendem que a dança, enquanto linguagem corporal e fonte de comunicação pode viabilizar, por meio de condutas saudáveis, o autoconhecimento, o conhecimento sobre os outros, o respeito à diversidade e a apreensão cultural, a percepção do prazer, o aumento da autoestima,

entre outros elementos-chave, com significativa abrangência no processo de educação para a sensibilidade.

Nos dias de hoje, a dança é praticada por muitas pessoas, em grupos ou individualmente, sendo sua maior preocupação a liberdade de expressão. A dança torna-se cada vez mais abrangente, na atualidade, visto que são muitos os projetos defendidos pelos pedagogos e psicólogos em torno do ensino da dança nas escolas, como construção da aprendizagem das crianças. Cavares (2010 p. 4) explica que: “A prática da dança proporciona ao aluno uma ampla consciência corporal em relação ao mundo e às coisas que evoluem com a prática da dança, desenvolvendo a criatividade, a liderança e a exteriorização dos seus sentimentos”.

Enquanto atividade artística, a dança é produzida, por coreógrafos, bailarinos, massagistas e demais envolvidos na complexidade que é montar uma coreografia ou a totalidade de um espetáculo. O retorno que a dança proporciona aos envolvidos, sendo estes, não os profissionais citados, mas também o público que consome o produto dança, é proporcionado por valores que vão além dos cálculos financeiros obtidos na contagem do dinheiro arrecadado pelos ingressos. Pois, os aplausos são diretamente proporcionais à satisfação e prazer dos envolvidos na dança. Para que seja possível a produção artística dos espetáculos e o sustento de quem vive da prática, é preciso que se comercialize arte de dançar.

2.2.2 A comercialização da arte

Gerir o próprio negócio, sendo este uma academia de dança, na qual se está diretamente envolvido, tanto no sentido artístico de professor-criador das coreografias, como administrador envolve questões complexas. Num estudo feito por Pereira (2013), identifica-se que as companhias de dança das mais diversas partes do mundo vêm, desde meados do ano 2000, assemelhando-se nos seus modos de gestão, sendo características cada vez mais presentes nestas: a organização hierárquica e especializada do trabalho, a transformação de coreografias e coreógrafos como produtos de ballet, a reprodução de repertórios de reduzida originalidade e, simultaneamente, de grande diversidade coreográfica.

De maneira global, Pereira (2013, p. 725) explica que uma característica que as companhias de dança tem em comum se refere à organização de seus vários

profissionais em uma estrutura hierárquica bem definida – líder visionário, artistas principais e demais bailarinos. De acordo com o autor:

[...] a gestão das companhias de dança é profissionalizada, e estas possuem sindicatos de representação da classe artística, agregando uma equipe composta por aprendizes, corpo de baile, solista, primeiro bailarino, maitre de ballet, coreógrafo, diretor artístico, administradores, técnicos de luz e som, profissionais de Pilates, médicos e massagistas. Existe, além da organização hierárquica, uma divisão especializada do trabalho e uma inter-relação entre cada um desses agentes, cada qual realizando uma tarefa específica no desenvolvimento dos bailarinos corpos.

Mais uma característica citada por Pereira (2013) no modo de gestão de companhias de dança é a transformação das coreografias e dos coreógrafos em produtos de ballet. As companhias de dança atualmente comercializam, em crescente velocidade, obras coreográficas, proporcionando a troca global destas entre si. O autor remete a uma indústria cultural por trás da criação coreográfica, exemplificando os royalties coreográficos cobrados pelas maiores companhias de dança da Europa e dos Estados Unidos sobre as coreografias de renomados artistas ao serem dançadas por inúmeras outras companhias de ballet do mundo. Tal modelo de gestão comercial ocorre em um contexto de decrescente número de tournées das companhias de dança, assim como a concentração da lucratividade naquelas proprietárias dos royalties coreográficos.

Trazendo para uma realidade mais próxima encontra-se dificuldade na comercialização da arte, visto que muitas vezes as academias dependem de patrocínio financeiro, já que os preços cobrados pelos ingressos, nos espetáculos, não são suficientes para suplantarem os gastos tidos com cenário, figurino, sonoplastia e todas as ferramentas que envolvem produzir um espetáculo artístico. Nesse contexto existe necessidade da adoção de estratégias de promoção pública pelos empreendedores culturais, devido ao problema de comunicação entre a indústria cultural e os provedores financeiros.

Limeira (2008) explica que o sistema de administração denota que a produção das artes depende da gestão estratégica de suas finanças, por meio de filantropia ou patrocínio, como forma de garantir a sustentabilidade econômica das atividades. Para o autor a incerteza do ambiente dos negócios, no setor das academias de dança, dá-se tanto em pequenas, quanto em grandes corporações, sendo que as pequenas são mais vulneráveis, especialmente quanto à questão financeira. Neste contexto, encontra-se dificuldade de analisar a interação entre os agentes do setor artístico, em que o próprio

criador pode também ser o produtor e consumidor de arte, discutida no presente estudo como produto de comercialização.

2.3 Competição

A competição é inerente a praticamente todos os setores do mercado, seu surgimento, segundo Baiardi (2008) se deu na etapa da sociedade de produtores simples de mercadorias, evoluiu nas sociedades escravistas e na sociedade feudal, ganhou corpo durante o mercantilismo e durante o capitalismo competitivo pós-revolução industrial. A essência da competição e suas diretrizes foram modificadas no capitalismo monopolista, nascido dos escombros das crises cíclicas da segunda metade do século XIX. A partir do nascimento do capitalismo monopolista, a competição deixou de ser ditada por normas, contrariou costumes e instituições e se estabeleceu de maneira mais direta e relevante. Segundo esse mesmo autor a competição, como ação do funcionamento do mercado, tem sua gênese vinculada ao nascimento da sociedade civil, sendo uma manifestação desta ao longo da história. Antes do capitalismo monopolista, a competição não atuava de maneira tão direta, de modo até, a causar conflitos e destruição de seus concorrentes, porém, na fase mais evoluída do capitalismo, a competição se torna um tanto impiedosa.

Ao longo do tempo a competição foi se tornando cada vez mais presente entre as indústrias e a competitividade se mostra crescente no cenário atual. Com o surgimento de novos produtos e tecnologias, as empresas vislumbram um ambiente de competição cada vez mais intenso. Este ambiente exige que as empresas se posicionem estrategicamente, para que possam permanecer e crescer no mercado. Neste contexto, a escolha da estratégia é de crucial importância para uma empresa. Para ter vantagem competitiva sobre seus concorrentes, as empresas precisam elaborar e delimitar estratégias que venham a sustentar seus objetivos. Para Porter (2009), as organizações precisam delimitar estratégias para oferecer um valor superior aos seus clientes. Leite et al. (2010) também concordam que o crescente nível de competição das economias tem indicado mudanças significativas na forma em que as organizações desenvolvem suas estratégias.

De acordo com Gonçalves et al. (2008), o constante embate entre as organizações em busca de um desempenho superior, tanto em termos financeiros, quanto em termos de participação de mercado, levam as empresas a se inserirem no ambiente de competição. É preciso entender a estratégia em torno das organizações, Porter (2009) para tal define que a competição vai além da fronteira dos tradicionais adversários para incluir também quatro forças competitivas, as quais determinam:

clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos. A interação dessas forças determina os moldes da organização.

A principal ideia da estratégia competitiva é a diferenciação, é necessário que se escolha, de forma deliberada, um conjunto de diferentes atividades para proporcionar um mix de valores. A essência da estratégia está nas atividades, escolher o modo como se vai executá-las ou focar em novas ideias de atividades em relação aos rivais.

A escolha de novos segmentos de mercado para posicionar-se de maneira diferente é um modo de colocar em prática a competição estratégica. “A competição estratégica pode ser vista como o processo de conceber novos posicionamentos, cativando clientes já atendidos por posicionamentos tradicionais ou atraindo novos clientes para o mercado” (PORTER, 2009, p. 44). A escolha desse posicionamento exige do gestor criatividade.

2.3.1 Competitividade e concorrência

Em um estudo realizado por Ferraz et al. (1996) foi observado que é comum tratar a competitividade como um fenômeno relacionado diretamente às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos. Há duas vertentes principais em relação à competitividade, a primeira vertente é vista como um desempenho - a competitividade revelada.

A competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado, alcançada por uma organização em um mercado num certo momento do tempo de recursos produtivos. Além de definir algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis. Para o autor Ferraz et al (1996) a competitividade é uma variável ex-post que sintetiza os fatores preço e não-preço, onde estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos.

Na segunda vertente traçada por Ferraz et al. (1996), a competitividade é vista como eficiência - a competitividade potencial. Em que se busca de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela

organização, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Nessa segunda vertente é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade.

A competitividade reflete a capacidade de desempenho das organizações, que se traduz pelas técnicas por elas praticadas, bem como sua capacidade para resolver problemas e competir procurando ganhar vantagem competitiva. Ela pode ser dividida em quatro pontos, segundo Ferrell e Hartline (2010): Concorrentes de marca, que são aqueles que comercializam produtos e serviços para o mesmo nicho de consumidores a preços semelhantes; Concorrentes de produtos, que competem na mesma classe de produto, mas seus produtos têm características, benefícios e preços distintos; Concorrentes genéricos, que comercializam diferentes produtos, mas que são similares no quesito de satisfação da necessidade do consumidor; Concorrentes de orçamento total, em que há a competição mais acirrada, pois disputam os recursos limitados dos mesmos consumidores.

É interessante que a organização utilize métodos para identificar seus concorrentes, e avaliar seus pontos fortes e fracos, esse processo é denominado por Ferrell e Hartline (2010) de inteligência competitiva, que envolve a análise, através de observação e ética, de toda a extensão da atividade competitiva, isso inclui os pontos fortes e fracos dos concorrentes no que diz respeito a fontes de fornecimento, tecnologia, marketing, força financeira, capacidades e qualidades de produção e mercados-alvo.

A competitividade envolve uma complexidade de variáveis como determinantes. Para Baiardi (2008) é extremamente dependente de um sistema de inovações. Este sistema de inovações, para se tornar concreto, requer, cada vez mais, trocas de informações e conhecimento organizadas em redes, envolvendo diferentes setores, e situando a cooperação como elemento fundamental.

2.3.2 Coopetição

Até aqui vimos que as organizações tendem a competir entre si, porém há dados momentos no ambiente organizacional, em que dentro dessa competição é preciso que

haja cooperação entre as unidades organizacionais, de modo que atuem conjuntamente, para facilitar o alcance dos objetivos.

Estratégias de cooperação são aquelas que as empresas utilizam para atingir seus objetivos em comum trabalhando juntas. Os motivos que levam muitas empresas a cooperarem entre si podem ser tais como, obter acesso a um mercado restrito, manter a liderança, superar as incertezas, compartilhar as despesas de P&D arriscadas, conquistar poder no mercado, superar barreiras comerciais ou aprender novas técnicas de negócios. O cenário competitivo atual é marcado pelas estratégias de negócios, visto que essas são importantes para as empresas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Outros autores, como Vitorino Filho (2013) acredita que coopetição pode proporcionar a sinergia necessária para o planejamento, controle e gerenciamento do alcance de resultados das organizações.

A fusão do termo competição com cooperação deu origem à coopetição, definida por Brandenburger e Nalebuff (1997 apud FUMAGALLI; BISPO; GIMENEZ, 2012) como coopetição que é uma abordagem revolucionária que combina cooperação e competição, simultaneamente. Porém, na vertente da coopetição o foco está na apropriação de valor, enquanto na cooperação o foco está nas estratégias em conjunto para a geração de valor. Vitorino Filho (2013) trabalha coopetição como sendo a relação ambígua e paradoxal quando duas empresas cooperam em determinadas atividades, como em alianças estratégicas, e ao mesmo tempo competem uns com os outros em outras atividades.

Um importante fator que move as estratégias de cooperação é a confiança. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as empresas identificam o valor de se associar com outras considerando a sua integridade. Como a própria definição de coopetição mostra, há a relação ambígua de se lidar com competição e cooperação e os conflitos surgem quando o fator competição se sobressai ao fator cooperação dentro da parceria firmada. Para que o fracasso seja evitado, é necessário escolher parceiros competentes, desenvolver os contratos de maneira adequada, além do fator confiança, já citado. Enquanto Fumagalli, Bispo e Gimenez (2012) tratam coopetição como um processo complexo que exige que as empresas gerem, interpretem e distribuam conhecimento para promover envolvimento e motivação entre os envolvidos nessas relações de confiança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentada a fundamentação teórica, nesta etapa são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos do estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

O ser humano é movido pela curiosidade, é mediante desse sentimento de desbravador e disposição à pesquisa, que são descobertas e formuladas as teorias e o que se sabe acerca das organizações e dos demais fatores que compõem a sociedade. Para tal, muitas vezes os autores buscam um consenso sobre a utilização rigorosa do método na pesquisa, porém ainda há divergências em torno de quais devem ser usados. Benedicto, Stieg e Andrad (2011) explicam que os debates sobre qual a melhor abordagem, se quantitativa ou qualitativa, permanecem efervescentes, embora venham sendo discutidos desde a década de 1970. Esses autores evidenciam que, nos estudos organizacionais, a pesquisa qualitativa é adequada para propósitos descritivos, enquanto a quantitativa para propósitos analíticos. Assim, um método não precisa, necessariamente excluir o outro, são necessárias pesquisas, realizadas de diferentes métodos afim de embasar de maneira mais fiel possível os trabalhos envolvidos.

Nos dias de hoje, dentro do campo de estudo das organizações, é crucial definir quais objetivos pretende-se alcançar, para então escolher qual método é mais adequado. A pesquisa qualitativa é referenciada por Severino (2007) como tendo seus fundamentos muito mais epistemológicos do que as próprias especificidades metodológicas.

Foi escolhida para este trabalho, a pesquisa qualitativa, explicitada por Stake (2011) como sendo um estudo interpretativo, que se fixa nos significados das relações humanas a partir de diferentes pontos de vista; experiencial, porque tem como foco as observações feitas pelos participantes e leva em mais consideração principalmente o que é visto do que o que é sentido; situacional, no sentido de que os contextos onde os objetos são aplicados são únicos; além de ser personalístico, porque trabalha para compreender as percepções individuais.

A escolha do segmento de pesquisa ocorreu com o propósito de expressar o estudo, a partir da realidade e da perspectiva das pessoas participantes. De acordo com Silva et al. (2013), a pesquisa qualitativa pode possibilitar ao pesquisador informações detalhadas, por ter contato direto com o informante, já que as inferências são

superficiais e pode-se ter uma descrição mais confiável e correta dos fatos. Confiabilidade é um critério extremamente necessário, independentemente do tipo de pesquisa escolhido.

3.2 Coleta de dados

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, elaborou-se um roteiro de entrevista, que se encontra no apêndice. De acordo com Gil (2009), em relação às pesquisas qualitativas, a entrevista individual pode ser utilizada para investigar um tema em profundidade.

O objetivo é fazer com que o informante sinta-se à vontade para conversar e discutir os assuntos previamente planejados, alcançando assim as informações necessárias para embasar as questões propostas no estudo. A pesquisa de campo foi feita com cinco entrevistas individuais com os gestores das academias estudadas nessa pesquisa. Em relação ao local, as entrevistas foram realizadas nas próprias academias de dança, na cidade de Mossoró–RN. Para a sua consecução, as entrevistas foram previamente marcadas, por telefone, o contato se deu por meio de alunos das instituições. As entrevistas foram gravadas e transcritas, para que houvesse maior fidelidade do que foi dito, já que por meio da fala se pôde captar expressões que não seriam possíveis se o questionário fosse aplicado de forma escrita.

3.3 Seleção dos entrevistados

Como foi explicado anteriormente, a pesquisa qualitativa envolve o relacionamento direto entre entrevistador e informante. Stake (2011) informa que o método de pesquisa qualitativa está embasado na compreensão experiencial, ou seja, o entrevistador busca compreender e interpretar a mensagem que é passada pelo informante, sendo de total relevância essa interpretação, sendo esta a principal característica da pesquisa qualitativa.

A seleção dos entrevistados teve como base inicialmente, uma pesquisa exploratória. Foi realizada uma pesquisa com cinco gestores das academias de dança de Mossoró, para identificar as academias que possuem diferencial, na opinião dos próprios gestores. A partir daí foram selecionadas três principais academias de dança da cidade de Mossoró para a realização da investigação.

A academia X tem cinco anos de existência, seu proprietário adquiriu experiência trabalhando em outras instituições da cidade e decidiu abrir seu próprio negócio. Nela é encontrada a atividade de ballet clássico. Por oferecer apenas uma modalidade, acaba sendo o seu diferencial, crianças e adultos podem aprender ballet clássico nessa academia.

A empresa Y é a mais antiga da cidade, com 12 anos de existência. Oferece diferentes estilos de dança, quais sejam: ballet clássico, dança de rua, jazz e dança do ventre. Com isso, diferencia-se das demais por possuir uma ampla gama de serviços, além de ser conhecida por sua tradição.

Por último, a academia Z já existia enquanto academia de musculação há oito anos, tendo sido implantada a modalidade de ballet clássico há cinco anos pela filha do proprietário, surgindo assim uma sociedade. Ela atualmente se dedica à parte da dança na academia, visto que já tem uma vasta experiência nessa área. A estrutura física dessa academia de dança é um diferencial.

Tendo em vista que é preciso ter um bom relacionamento entre as partes envolvidas na entrevista, para que a coleta de dados se dê de maneira confiável, a seleção dos entrevistados ocorreu de modo intencional. Defendida por Gil (2009) como sendo representativa, com a finalidade de embasar o presente estudo, melhor identificando os aspectos estudados. Os selecionados foram as principais Academias de dança da cidade de Mossoró-RN, feita esta seleção foi de fundamental importância que os entrevistados fossem personagens ligados à área estratégica e de decisão, os gestores das academias de dança, para que pudessem responder ao instrumento de pesquisa de maneira assertiva.

O quadro a seguir apresenta o perfil dos entrevistados das principais academias de dança de Mossoró, os cargos que ocupam dentro das empresas, as academias a que pertencem e o tempo de mercado que possuem.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo que ocupa	Academia de dança	Tempo de mercado
Respondente X	Proprietário, administrador e professor	Academia X	05 anos
Respondente Y	Proprietária e administradora	Academia Y	12 anos
Respondente Z	Proprietária e administradora	Academia Z	05 anos

Fonte: Coleta de dados (2014).

3.4 Análise dos dados

Tendo em vista que os pesquisadores qualitativos têm ao seu alcance opções estratégicas, o que segundo Stake (2011) gera conhecimento e auxilia no desenvolvimento da prática e maximiza a compreensão de casos únicos, a análise dos dados foi realizada de forma individual, buscando a exploração e interpretação destes. Na sequência foi feita uma análise comparativa entre as entrevistas já que se os objetivos giram em torno da dinâmica competitiva das instituições envolvidas. Desse modo, a análise interpretativa substanciou o desenvolvimento desta investigação.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa tem como principal objetivo analisar como as academias de dança selecionadas de Mossoró-RN competem entre si, para solucionar essa questão, foram elaborados objetivos específicos, os quais são: Investigar como os dirigentes dessas empresas convivem com a arte e com o papel de administrar e analisar a relação concorrencial entre as empresas do setor em Mossoró-RN.

Baseando-se nesses objetivos de pesquisa, os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foram interpretados e os resultados são apresentados ao longo deste capítulo.

4.1 A convivência dos gestores com a arte e a gerência do próprio negócio

O mercado de dança de Mossoró-RN possui uma característica que engloba quase toda a sua dimensão, a maior parte dos donos de academia de dança administra seu próprio negócio, além de conviver diretamente com a arte de dançar. Eles dividem a tarefa de administrar com a tarefa de dançar, lecionando aulas, dirigindo espetáculos e participando ativamente desse universo.

Buscando atender ao primeiro objetivo específico que é investigar como os dirigentes dessas empresas convivem com a arte e o papel de gerenciar seu próprio negócio, o quadro a seguir traz os principais papéis dos administradores participantes desse estudo, divididos segundo Mintzberg (1986) entre os papéis interpessoais, processamento de informações e papéis de decisão.

Quadro 2 – Os papéis do administrador das academias de dança

Papéis interpessoais	Processamento de informações	Papéis de decisão
“Bem, a gestão do studio de dança é executada por mim, os papéis organizacionais ficam divididos entre eu e a minha equipe, tanto os que participam da produção quando o corpo docente de professores, não é? As tarefas são divididas entre todos, mas a atuação de gestora, nos espetáculos e ao longo do ano, a responsabilidade de ficar à frente dessa empresa é minha.” RESPONDENTE DA ACADEMIA Y “A administração da academia fica por minha conta, assim, eu não sou formado em administração nem nada, mas eu cuido dos negócios e represento a academia, tipo, eu não tenho muitos funcionários, mas sou a figura de chefe aqui dentro, se o barco vai bem eu sei que o mérito é de todos, mas a liderança é minha, assim como se as coisas não forem tão bem eu sei que a responsabilidade é minha. Eu não devo ter esses papéis bem definidos não, mas a atuação de administradora da academia é executada por minha pessoa.” RESPONDENTE DA ACADEMIA X	“Quando nós vamos fazer um espetáculo, por exemplo, é preciso muita pesquisa e dedicação, especialmente eu e a minha irmã, que me ajuda com as aulas e com a produção dos espetáculos no final do ano, pesquisamos em várias fontes, internet especialmente né? A gente sabe que dá para encontrar muita coisa boa hoje e de fácil acesso, através das informações e das ideias que pegamos e temos é que fazemos essa produção, também pedimos para as alunas pesquisarem informações depois de definirmos o tema, mas é claro que essa responsabilidade fica comigo, depois fazemos reuniões para eu passar as informações que coletei e para ouvir as outras opiniões também.” RESPONDENTE DA ACADEMIA Z “ “A coleta de informações é feita todo ano, na verdade procuro informações para as próprias aulas, como aqui em Mossoró não possui faculdade de dança ou coisa assim, procuro me atualizar através do youtube, de outras fontes na internet, fora os cursos que eu faço fora, a intenção é passar tudo o que eu aprendo lá para a minha equipe minhas alunas.” RESPONDENTE DA ACADEMIA X	“Sim, as decisões finais sobre as principais questões são tomadas por mim, como eu já falei pra você, eu procuro dividir as tarefas com a minha equipe, que por sinal é maravilhosa, mas no fim das contas a última palavra é a minha. As negociações também são feitas por mim, contratação de pessoal entre outras decisões.” RESPONDENTE DA ACADEMIA Y “Assim, quem decidiu montar o núcleo de dança fui eu, eu quem tive a iniciativa de sair de onde eu dava aula e abrir meu próprio negócio, então mulher, as decisões de onde seria, como seria o espaço, quais modalidades teriam, quem iria dar aula, quantidade de alunos por sala, além dos temas dos espetáculos no fim do ano, estão todos centralizados em mim, eu acabo tomando todas as decisões mesmo.” RESPONDENTE DA ACADEMIA X.

Fonte: Coleta de dados (2014).

Os papéis executados pelos gestores vêm sendo estudados há bastante tempo. Para Robbins (2005), as atividades que eles executam requerem o envolvimento de fatores externos, pois o trabalho dos administradores depende potencialmente das outras pessoas da organização, na realidade das academias de Mossoró. Foram observadas equipes compostas por muitas pessoas em algumas academias, e em outras, um número bem reduzido de funcionários, cabendo ao gestor quase todas as tarefas inerentes ao seu trabalho.

De acordo com Maximiano (2009), a sequência planejar, organizar, liderar, executar e controlar determinaria a ordem a ser seguida na administração de uma empresa, porém as evidências mostram que a ação dos gestores é variada, não padronizada e não segue uma ordem racional como a que foi apresentada pelo autor. Os estudos e observações acerca dos administradores levaram à condensação desses papéis descritos acima.

Para uma parte considerável dos autores, como Maximiano (2009), o trabalho dos gestores, compreende as atividades de tomar decisões, processar informações e relacionar-se com pessoas dentro e fora da organização. Os gestores das academias de dança de Mossoró não possuem formação acadêmica na área de administração, porém executam esses papéis e cuidam do seu próprio negócio. A tomada de decisões se divide entre a consulta com a equipe e a individualidade de cada um, quando questionados acerca disso, os gestores responderam que as decisões são tomadas por eles de acordo com as suas próprias observações do mercado e da própria academia de dança. Mintzberg (1986) divide os papéis de decisão entre empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador e as tarefas são realizadas pelos próprios gestores, a decisão de abrir o negócio e arcar com os riscos foram enfrentados pelos próprios gestores.

O papel de liderança executado pelos gestores de Mossoró é notório quando esses representam a organização. Ademais, do planejamento de aulas ao encerramento do ano letivo, no espetáculo, eles falam em nome da organização, são a própria representação destas. Na visão de Mintzberg (1986), trata-se da atuação do papel de símbolo da organização, através destas ações são percebidos os papéis interpessoais. Os papéis de informação são observados de acordo Mintzberg (1986) quando o gestor age

como monitor, disseminador ou porta-voz. Os administradores das academias de dança mossoroenses agem como monitores quando recebem e colhem informações no meio externo. Nas falas, foi observado que eles procuram estar sempre atualizados para aprender novas técnicas e melhorar os serviços oferecidos na organização, a atuação como disseminador acontece quando estes procuram promover a circulação das informações coletadas no meio externo, dentro da organização e, atuam como porta-vozes quando falam das suas respectivas academias no meio externo.

Para que os papéis gerenciais descritos sejam bem executados é necessário que o administrador detenha algumas habilidades. O quadro a seguir agrupa as respostas dos entrevistados acerca das atividades que executam, destacando-se as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Quadro 3: As principais habilidades dos administradores das academias de dança

Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceituais
“Aqui na academia eu dou aula de ballet para várias turmas, além de produzir os espetáculos.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA X) “Atualmente as professoras do ballet somos eu e minha irmã, estamos a procura de uma nova porque essa parte da academia está crescendo e precisamos de um novo profissional, nos espetáculos também sou eu quem cuido da criação e produção” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Z)	“Existem algumas pessoas que me auxiliam ao longo do ano e na produção dos espetáculos, eu acredito que a boa comunicação é fundamental pra que a gente consiga manter as coisas nos eixos.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Z) “Bom, eu executo a liderança aqui no Stúdio, e como foi dito anteriormente eu procuro conduzir o barco de modo que todos remem para um só propósito, para fazer a arte ser difundida na cidade de Mossoró.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Y)	“As ideias para a produção dos espetáculos vem de pesquisas e do que eu mesmo crio e acho interessante, é preciso pensar e estudar muito para produzir muitas coreografias, a criatividade tem que estar lá em cima mulher.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA X) “Eu passei muitos anos estudando ballet, mas a gente sabe que a busca de informações tem que ser constante, até mesmo que pra que a gente tenha ideia do que montar no final de ano” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Z)

Fonte: Coleta de dados (2014).

A função do administrador, que segundo Daft (2010) é complexa e multidimensional requer uma variedade de atividades. Os autores costumam classificar essas atividades em três categorias: habilidades técnicas, humanas e conceituais. Daft (2010) defende que a habilidade conceitual consiste na capacidade cognitiva para enxergar a organização como um todo e as relações entre suas partes. Os gestores das academias de dança de Mossoró gerem a totalidade do seu negócio, segundo as respostas obtidas, mediante informações colhidas em diferentes fontes, pelo

desenvolvimento das ideias e do processo criativo para a criação das coreografias e dos espetáculos. Enquanto produtores dos espetáculos, eles estão acostumados a enxergar as partes e a totalidade, sejam as cenas e um espetáculo inteiro ou a organização e suas partes.

A habilidade humana, descrita por Daft (2010) como a capacidade do gerente em trabalhar com e por meio de pessoas, além de trabalhar eficazmente como um membro do grupo, é demonstrada no modo como o gerente se relaciona com outras pessoas. As academias de dança de Mossoró possuem diferentes cenários em relação à quantidade dos profissionais, algumas têm uma equipe bem limitada, enquanto outras já possuem uma gama maior de modalidades oferecidas, contando com uma quantidade de profissionais proporcional a tal fato. Os gestores se relacionam bem com seus funcionários, procuram ser bons comunicadores e incentivadores. Eles entendem que um professor de dança precisa se sentir confortável para que possa desenvolver um processo criativo e produzir adequadamente, além de fazerem parte do grupo.

As habilidades técnicas precisam estar muito bem afinadas para os gestores de academia de dança de Mossoró, já que na maior parte delas os gestores aplicam o conhecimento técnico, ou seja, são os próprios professores. Para Maximiano (2009), a competência técnica envolve os conhecimentos sobre a atividade específica do administrador, complementada pela atividade específica da área de sua atuação.

Complementando as atividades descritas anteriormente, os gestores das academias de dança ainda executam atividades artísticas, o que estreita a relação destes com a arte propriamente dita. Limeira (2008) acredita que o campo da arte engloba a criação, difusão e organização. No contexto das academias de dança de Mossoró, há gestores que executam ambas funções, eles podem ser chamados de empreendedores culturais, pois dividem-se entre as funções de artista e de tomador de decisões, são aqueles profissionais que criam, organizam, gerenciam e desenvolvem o seu empreendimento.

O quadro a seguir apresenta as principais atividades artísticas executadas pelos empreendedores culturais, neste trabalho representados pelos administradores das academias de dança de Mossoró. A partir dessas respostas pode-se entender a relação existente entre a arte de dançar, produzir e administrar.

Quadro 4: As principais atividades artísticas executadas pelos gestores

Dança	Ministração de aulas	Produção dos espetáculos
“Eu dancei por muito tempo nos espetáculos, mas hoje cuido da parte administrativa mesmo.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Y) “Os nossos espetáculos precisam de bailarinas mais experientes, é um prazer pra mim participar ativamente, dançando no espetáculo.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Z)	“Atualmente as professoras de ballet somos eu e minha irmã.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Z) “Aqui na academia eu dou aula de ballet para várias turmas, além de produzir os espetáculos.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA X)	“As ideias para a produção dos espetáculos vem de pesquisas e do que eu mesmo crio e acho interessante, é preciso pensar e estudar muito para produzir muitas coreografias, a criatividade tem que estar lá em cima mulher.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA X) “Os espetáculos do fim do ano são produzidos com alguns meses de antecedência por mim e minha equipe.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Y)

Fonte: Coleta de dados (2014).

Os dirigentes das academias de dança de Mossoró dançam ou já dançaram por bastante tempo, ministram aulas de dança e produzem os espetáculos das próprias academias. Limeira (2008) enfatiza que em qualquer organização cultural, o artista tem um papel central, sem os artistas, não haveria a empresa cultural. Para a autora o administrador é aquele que procura os meios de viabilizar a produção, enquanto o produtor cultural é o artista propriamente dito.

Em seus estudos, Limeira (2008) concluiu que no Brasil a ausência de tradição na formação de gestores, a submissão da cultura à lógica de mercado e a fragilidade das políticas culturais nacionais são fatores que explicam a predominância da designação de produtor cultural no país. Quanto à designação de gestor cultural, a autora acredita que as funções de produtor e gestor cultural, apesar de serem identificadas como duas profissões diferentes, sendo a primeira mais executiva e a segunda mais estratégica se confundem enquanto ocupação de espaços de atuação no mercado cultural e principalmente, em relação aos saberes desenvolvidos em cada profissão, coexistindo, ao mesmo tempo, no mercado de trabalho.

Na realidade mossoroense, de acordo com o que foi pesquisado, pôde-se perceber a dualidade encontrada entre a gestão e a criação e produção artísticas, nas entrevistas os gestores apontaram para a dificuldade de conciliar ambas carreiras:

Olhe, a gente faz o que pode viu, eu preciso me dividir em mil aqui na academia, não é simples ter que elaborar as aulas, montar os espetáculos e de quebra dançar às vezes, ainda por cima tenho que cuidar da burocracia da academia, apesar de ter uma funcionária para me ajudar nessa parte mais

burocrática. Mas a gente sabe que é assim né, o jeito é me virar em muitos, artista que é artista tem que saber lidar com isso, se virar.(RESPONDENTE DA ACADEMIA Y).

A relação dos gestores das academias de dança com a arte é bem próxima, o que quer dizer que a arte é intrínseca a sua carreira de gestor. Almeida e Hansen (2013) defendem que a incerteza do ambiente cultural faz com que os empreendedores culturais, ou seja os administradores-artistas, necessitem conciliar as virtudes de independência com as qualidades apropriadas de parceria e estratégias de promoção, capacidades de comunicação efetiva e autossuficiência financeira, na busca de otimização das condições de intercâmbio do empreendedorismo cultural.

A dualidade entre a gestão e o processo criativo no qual os administradores das academias de dança precisam estar inseridos, por vezes prejudica a percepção dos gestores em relação ao ambiente externo. Porém, observa-se que o empreendedorismo cultural não foge à competição natural existente no mercado, diante de tal fato a próxima seção busca analisar como ocorre a competição entre as academias de dança da cidade de Mossoró-RN.

4.2 A relação concorrencial na visão dos gestores das academias analisadas

Esta sessão tem a finalidade de atender ao segundo objetivo específico que visa analisar a relação concorrencial entre as empresas do setor localizadas em Mossoró-RN. A relação concorrencial entre as academias de dança de Mossoró, na visão dos entrevistados, acontecesse de maneira desestruturada em que os concorrentes não fazem uma análise de mercado a fim de entender o setor e procurar conhecer as necessidades dos consumidores. Outro aspecto observado é a desvalorização da concorrência, o que quer dizer que os entrevistados mostraram que sabem quem são seus concorrentes, mas não conhecem as especificidades das ações das estratégias praticadas por eles, além de ser notório o fator cooperação. As academias unem-se à concorrência em determinadas épocas do ano para a montagem de seus espetáculos.

No que diz respeito à análise de mercado, é identificado que é de grande importância que se faça um estudo do setor para embasar a criação de estratégias que proporcionem vantagem competitiva, como por exemplo as estratégias de diferenciação.

Porter (2004) atenta para a importância de definir quais concorrentes deverão ser examinados na hora de traçar estratégias de diferenciação. Os gestores das academias de dança entrevistados ainda não atentaram para a importância das pesquisas e dos estudos do setor para a implantação dessas estratégias. As respostas dos gestores refletem a falta de preocupação nesse sentido. Eles confiam na própria percepção e no que ouvem falar acerca do mercado para embasar as suas decisões.

O quadro a seguir expõe as repostas dos administradores-artistas de Mossoró acerca de como ocorre a competição entre as academias de dança, que divide-se em três categorias: Desestruturadas, apresenta-se pela ausência de pesquisas de mercado para o correto entendimento do setor; a desvalorização da concorrência, já que os respondentes não conhecem a maneira como os seus concorrentes agem estrategicamente, e a categoria denominada cooperação, a qual encontra-se respostas referentes à união de algumas academias em determinadas épocas do ano para a montagem de espetáculos.

Quadro 5: A competição entre as academias de dança de Mossoró-RN

Desestruturada	Desvalorização da concorrência		Cooperação
“Na verdade nós não trabalhamos com pesquisa de mercado, as atividades de marketing são contratadas para o fim do ano, por causa dos espetáculos, mas não costumamos realizar esquisas propriamente ditas para conhecimento do setor, acho que a solidez que e a confiança que as pessoas da cidade encontram na tradição na nossa marca nos isenta desse tipo de atitude.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Y) “Não, nunca fiz pesquisas não, só assim, o que a gente ouve falar né, o que as pessoas estão procurando mais e tal, eu procuro ficar de olho nos acontecimentos, mas nunca contratei ninguém para fazer essas pesquisas que você tá falando mesmo não” (RESPONDENTE DA ACADEMIA X) “Nosso serviço de marketing é terceirizado, em relação ao ballet mesmo, formalmente nós não realizamos pesquisas não, procuramos fazer as propagandas porque a gente sabe né, que o ballet em Mossoró hoje em dia tá muito procurado, todo mundo quer colocar as filhas no ballet, aqui de uma hora pra outra encheu de meninas, mas pesquisa, pesquisa mesmo nós não fazemos” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Z)	Conhecimento do concorrente	Ações de estratégia	“Não, eu já me uni com muita gente de dança da cidade, porque assim, gente sabe que aqui em Mossoró não é muito fácil encontrar quem dance, algumas coreografias só ficam bonitas com muita gente, então você quer montar uma coisa diferente e não encontra gente pra fazer, a melhor saída é convidar pessoas de outras academias, mas essa união acontece esporadicamente, para os espetáculos, por exemplo” (RESPONDENTE DA ACADEMIA X) “Pronto isso acontece no final do ano, nos festivais, às vezes é necessário mesmo que a gente se junte com alguém, lá na academia X por exemplo, aqui não tem homem que dance ballet, a gente sempre convida o pessoal de lá para fazer par no fim do ano.” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Z) “Sim, a academia já convidou pessoas de fora para dançarem nas apresentações, mas em geral trabalha com os próprios alunos” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Y)

Fonte: Coleta de dados (2014).

Porter (2009) acredita que a competição é uma das forças mais poderosas da sociedade para melhorar muitas áreas do empreendimento humano, a observação do concorrente pode levar a empresa a criar estratégias, seja para se igualar a eles ou para diferenciar-se dos mesmos. Contribuindo com o exposto, Gonçalves et al. (2008) defendem que o constante embate entre as organizações em busca de um desempenho superior, tanto em termos financeiros, quanto em termos de participação de mercado, levam as empresas a se inserirem no ambiente de competição. Porém, o que ocorre na realidade mossoroense é a falta de percepção dos gestores entrevistados em relação aos seus concorrentes, eles sabem com quem concorrem, mas não procuram conhecer suas estratégias.

Nas respostas coletadas nas entrevistas, percebe-se a desvalorização do concorrente, os gestores não atentam para a correta observação da concorrência e para as estratégias que poderiam ser traçadas a partir das informações colhidas dessa análise. Também foi notada a ausência de estratégias de diferenciação para uma competição direta, os gestores não baseiam-se diretamente no concorrente para determinar os preços dos serviços, bem como não realizam promoções para a captação dos clientes do concorrente.

Ao serem questionados quanto aos temas dos espetáculos, os proprietários das academias responderam que procuram saber quais são os de seus concorrentes apenas para evitar repetição das temáticas. Os gestores negaram que tomam por base a concorrência na montagem dos mesmos, justamente por afirmarem que se trata de um processo criativo que pode ser prejudicado se tomar por base a concorrência, nesse sentido um dos entrevistados revela que: “Nós procuramos saber qual é o tema dos espetáculos, quando eles dizem né, mais por uma questão de originalidade, para não ficar aquela coisa repetitiva, mas não se trata de copiar ou querer pegar a ideia do outro” (RESPONDENTE DA ACADEMIA Z).

Os espetáculos apresentados no fim do ano proporcionam às academias um aspecto interessante, a cooperação. Nesse momento, os concorrentes se unem em prol de um objetivo comum. Vitorino Filho (2013) acredita que coopetição pode proporcionar a sinergia necessária para o planejamento, controle e gerenciamento no alcance de resultados das organizações. No caso das academias de dança de Mossoró essa coopetição não ocorre no nível gerencial, as empresas não se unem para traçar estratégias, elas se unem diante da necessidade de pessoal para as apresentações que executam periodicamente. Fumagalli, Bispo e Gimenez (2012) defendem que o

processo de coopetição é complexo e exige que as empresas interpretem e distribuam conhecimento, o que ocorre em Mossoró-RN é essa colaboração com os espetáculos. O que proporciona troca de conhecimento como um fator positivo, pois se entende que as empresas devem estar em constante processo de aprendizado para que possam se manter no mercado e alcançar seu crescimento.

É necessário que os gestores das academias de dança de Mossoró passem a reconhecer a concorrência de modo a considerar o estudo dos rivais. Bem como, é preciso que pesquisas sejam realizadas com estudos sobre o setor para embasar as estratégias. Uma empresa dificilmente se manterá no mercado se não conhecer detalhadamente sua concorrência e souber tirar proveito das informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta sessão são apresentadas as principais reflexões obtidas com a finalização da pesquisa. O presente estudo teve como objetivo geral analisar como as principais academias de dança de Mossoró-RN competem. Para solucionar essa questão, foram elaborados os objetivos específicos: Investigar como os dirigentes dessas empresas convivem com a arte e o papel de gerenciar o negócio e Analisar a relação concorrencial entre as empresas do setor localizadas em Mossoró-RN.

Ao longo da pesquisa foi notada a dualidade entre os papéis de gestor, ou seja, as habilidades e competências administrativas, as quais são técnicas, humanas e conceituais e as atividades artísticas, a dança, a ministração de aulas e a produção dos espetáculos, que os gestores precisam se dividir e conciliar para executá-las com efetividade. Consequentemente essa divisão de papéis acarreta na falta de planejamento estratégico, ou seja, as academias de dança não se posicionam estrategicamente frente a seus concorrentes, desse modo entende-se que o modo como competem é desestruturado, não há um bom reconhecimento das estratégias competitivas dos concorrentes. Apesar de reconhecer a existência destes, os gestores não procuram conhecê-los profundamente. Também foram notados aspectos de cooperação entre as organizações, no tocante aos espetáculos realizados anualmente.

O que mais chamou atenção ao longo da pesquisa foi o modo como os proprietários se relacionam com a arte. Eles precisam ter uma ligação direta com a arte e a motivação para continuar no mercado onde o reconhecimento do trabalho é difícil, visto que o mercado de Mossoró, assim como o de muitas regiões ainda não valoriza os artistas como merecem. Assim, atuam não apenas visando o lucro, mas sobretudo devido ao amor pela difusão da arte.

Ao decidir sobre o tema a ser estudado e pesquisado, foi percebida a carência de literatura e pesquisas nessa área, portanto o presente estudo visa contribuir não somente na propagação das academias de dança participantes, mas também para os estudos do campo acadêmico sobre o papel dos administradores artistas e o modo como as academias de dança competem. Para estudos futuros recomenda-se uma análise sobre como a estratégia de diferenciação pode contribuir com as empresas do setor artístico de Mossoró-RN na atração e retenção de clientes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Doris Dornelles; HANSEN, Peter Bent Hansen. Práticas de gestão estratégica em companhias de dança do Brasil: Entre a arte e a indústria cultural. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 125-150, 2013

ALMEIDA, Dóris Dornelles; PEREIRA, Maria Tereza Flores. As Corporalidades do Trabalho Balarino: Entre a Exigência Extrema e o Dançar com a Alma. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, p. 720-738, 2013

BAIARDI, Amílcar. Competição e Competição/ Cooperação. **O e S**, São Paulo, v.15, n.45, p. 1-60, 2008

BENEDICTO, Samuel Carvalho, BENEDICTO; Gideon Carvalho; STIEG, Carlos Maciel; ANDRAD, Gustavo Henrique Nogueira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n.30, p. 39-60, 2011

CAVASIM, Cátia Regina. A dança na aprendizagem. **Associação Educacional Leonardo da Vinci**. 2010

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro, Elsevier, p. 14 - 28, 2012

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo, Cengage Learning, p. 10-11, 2010

FUMAGALLI, Luís André Wernecke; BISPO, Cristiano Molinari; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. O fenômeno da coopetição em arranjos produtivos locais: uma análise sob diferentes abordagens. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 141-155, 2012.

FERRELL, O. C; HARTILINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo, Cengage Learning, p.126 -146, 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto; DIAS, Alexandre Teixeira; MUNIZ, Reynaldo Maia. Análise Discriminante das Relações entre Fatores Estratégicos, Indústria e Desempenho **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 287-311, 2008

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, p. 109 - 121, 2009.

GUIDA, F. A. **Panorama geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1980

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, p. 30, 2009

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo : Cengage Learning, 2008.

LEITE, André Luís da Silva; ZANELLA, Cleunice; SERRA, Fernando A.; ANTÔNIO, De Marco; TOMASELLI, Ricardo. Competição no setor de supermercados: Uma análise à luz da economia dos custos de transação (ECT). **Revista Gestão Organizacional**, vol.3, n.2, p.252-256, 2010

LIMEIRA, Maria Vidigal. **Empreendedor Cultural: Perfil e formação profissional**. IV **ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**. Bahia, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011. p 16 - 21

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, p. 38-96, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo: O folclore e o fato**. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Trave Cultural, 1986.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo; NEVES, João Adamor Dias. O Perfil do Gestor de Clínicas Médicas de Fortaleza. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.7, n.2, p.96-116, 2009

PAIVA, Fernando Gomes; GUERRA, Roberto Ferreira. Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: A ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.78-99, 2011

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 1-36, 1989.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 3-73 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 2-5, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Pulo: Cortez, p. 119, 2007.

SILVA, Tayso; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandro Marino; HINTERLANG, Cristina. Metodologia em voga no campo de empreendedorismo: emprego de métodos quantitativos para o estudo das características inerentes aos empreendedores. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 181-209, 2013.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, p. 25 – 46, 2011.

THOMPSON Jr, Artur A. STRICKLAND III. A.J. GAMBLE. Jhon E. **Administração Estratégica**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008, p 35-36.

TREVISAM, Priscila Raquel Tedesco da Costa; SCHWARTZ, Gisele Maria. Produção do conhecimento científico sobre dança na perspectiva educacional. **Revista da Educação Física/UEM**, Maringá, v. 22, n. 3, p. 361-372, 2011.

VITORINO FILHO, Valdir Antonio. Identificação dos principais autores em coopetição. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 165-194, 2013.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

As informações seguintes referem-se à academia de dança

_____, localizada na cidade de _____,
 _____, do Estado de _____.

Os dados abaixo colhidos serão utilizados, exclusivamente, para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa em pauta, o qual está sendo desenvolvido por Bruna Lourena de Lima Dantas a ser defendido na Universidade Federal Rural do Semi Árido, para obtenção do título de graduada em Administração.

Objetivo Geral: Analisar como as academias de dança selecionadas de Mossoró – RN competem.

Objetivos específicos:

- Investigar como os dirigentes dessas empresas convivem com a arte e o papel de gerenciar o negócio;
- Analisar a relação concorrencial entre as empresas do setor localizadas em Mossoró-RN.

- 1) Nome da Empresa:
- 2) Quanto tempo atua como gestor?
- 3) Número de funcionários:
- 4) Qual o tempo de funcionamento da empresa?
- 5) A academia conhece o público consumidor e busca satisfazer suas vontades (Porter 2009)?
- 6) É realizada algum tipo de pesquisa que possa dar base à questão anterior (Mintzberg 1986)?
- 7) A academia tem conhecimento sobre o crescimento do mercado e sua posição neste (Gonçalves 2008)?
- 8) A empresa foca em algum nicho de mercado específico (Gonçalves 2008)?
- 9) Os papéis do gestor são bem definidos dentro da unidade organizacional (Mintzberg 1986)?
- 10) Qual o principal desafio em conciliar a carreira de bailarino com a de gestor (Almeida e Hansen 2013)?
- 11) É possível encontrar um equilíbrio entre as funções de bailarino e gestor (Limeira 2008)?

- 12) A academia conhece seus concorrentes (Robbins 2005)?
- 13) É realizada alguma pesquisa que possa dar base à questão anterior (Mintzberg 1986)?
- 14) A academia realiza promoção e propaganda buscando sobressair-se a seus concorrentes (Leite 2010)?
- 15) A academia realiza alguma ação de baixa de preço em relação à concorrência (Porter 2009)?
- 16) A empresa procura oferecer algo que a diferencie dos seus concorrentes (Porter 2009)?
- 17) A academia já se uniu a algum concorrente para a realização de algum espetáculo ou troca de informações (Vitorino Filho 2013)?
- 18) A academia realiza alguma estratégia que confronte seus concorrentes (Porter 2009)?
- 19) Os temas e datas dos espetáculos são baseados nos dos seus concorrentes (Hitt, Ireland e Hoskisson 2008)?
- 20) A empresa enfrenta alguma dificuldade para diferenciar-se dos seus concorrentes (Porter 2009)?
- 21) A academia se baseia nas estratégias dos concorrentes para desenvolver as próprias estratégias (Ferrell e Hartline 2010)?
- 22) Há alguma relação de cooperação entre os concorrentes do seu ramo (Fumagalli, Bispo e Gimenez 2012)?