

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS PANTANAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

THAÍS ARAUJO DOS SANTOS

**PESQUISA-AÇÃO E MARKETING: UM DIAGNÓSTICO DA ASSOCIAÇÃO
AMOR-PEIXE DE CORUMBÁ/MS**

**CORUMBÁ-MS
2019**

THAÍS ARAUJO DOS SANTOS

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO PROFISSIONAL II
PESQUISA-AÇÃO E MARKETING: UM DIAGNÓSTICO DA ASSOCIAÇÃO
AMOR-PEIXE DE CORUMBÁ/MS**

Relatório apresentado em cumprimento às exigências da disciplina de Estágio Obrigatório Profissional II do Curso de Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS/Campus Pantanal, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Caroline Gonçalves.

**CORUMBÁ-MS
2019**

Dedico este trabalho a minha mãe pelo apoio e exemplo de força em todos os momentos, é a mulher mais importante da minha vida.

RESUMO

Corumbá é uma cidade considerada berço de cultura e história no estado de Mato Grosso do Sul e recebe milhares de turistas por ano, a pesca é a atividade mais procurada pelos visitantes e é também uma importante prática econômica do município. Nesse cenário, entra em discussão a geração de oportunidades de mercado e o seu desenvolvimento social e sustentável, no qual nasce a Associação de mulheres organizadas reciclando peixe - Amor-Peixe, desenvolvido pela WWF-Brasil, voltado para a geração de renda às mulheres artesãs participantes do projeto e a conservação do meio ambiente. Dentro da associação, são fabricados produtos de artesanato a partir do couro de peixe, onde um desprendimento com a moda foi percebido. Por isso, o presente trabalho tem como objetivo compreender se uma intervenção no produto oferecido pela organização, com a colaboração de um *designer*, irá gerar variações substanciais no produto, preço, distribuição e comunicação. Foi usado como metodologia para coleta de dados o grupo focal e entrevista. Os resultados apontam para divergências em relação às características dos produtos elaborados e os anseios do público interessados.

Palavras-chave: Os 4p's do Marketing. Gestão de associação. Amor-Peixe. Corumbá/MS.

ABSTRACT

Corumbá is considered a cultural and historical city in the state of Mato Grosso do Sul and receives thousands of tourists per year. Fishing is a popular activity for visitors and is also an important economic practice of the city. In this scenario, numerous market opportunities are generated, however that brings social and sustainable development comes into discussion. From this was born the association of women organized recycling fish called Amor-Peixe, developed by WWF-Brasil, aimed at generating income for women artisans participating in the project and the conservation of the environment. Within the association, handcrafted products are made from fish leather, where a detachment with fashion was perceived. Therefore, this paper aims to know if an intervention in the product offered by the organization, with the collaboration of a designer, will generate substantial variations in product, price, place and promotion. It was used as methodology for data collection in the focus group and interviews. The results point to divergences regarding the characteristics of the elaborated products and the wishes of the interested public.

Keywords: The 4p's of Marketing. Association management. Amor-Peixe. Corumbá/MS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os principais aspectos do marketing.....	17
Figura 2. Ciclo da investigação-ação	23
Figura 3. Fachada da Casa do Artesão	27
Figura 4. Dentro da Casa do Artesão	27
Figura 5. Porto de Corumbá-MS	27
Figura 6. Entrada da sala da Associação	30
Figura 7. Antiga sala da Associação	30
Figura 8. Recepção da sala da Associação	31
Figura 9. Atual Recepção da sala da Associação	31
Figura 10. Balcão de recepção da associação.....	32
Figura 11. Máquina de costura	32
Figura 12. Fulão: máquina processadora da pele.....	33
Figura 13. Terreno nos fundos da associação.....	33
Figura 14. Espaço nos fundos da associação.....	34
Figura 15. Carteira do couro de peixe.....	40
Figura 16. Brincos do couro de peixe	40
Figura 17. Bolsa do couro de peixe	41
Figura 18. Chaveiros do couro de peixe.....	41
Figura 19. Capa para celular e colar do couro de peixe	41
Figura 20. Bolsa feita do couro de peixe.....	42
Figura 21. Sacola de entrega dos produtos.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Práticas de governança em associação	14
Quadro 2. Composto de marketing com suas subdivisões.	19

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 ASSOCIAÇÕES COM “FINALIDADE NÃO ECONÔMICA”	11
2.1.1 Gestão de associações	12
2.2 ECONOMIA CRIATIVA	15
2.3 OS 4 P’S DO MARKETING	16
2.3.1 Produto	17
2.3.2 Preço	18
2.3.3 Praça	18
2.3.4 Promoção	19
2.4 O ARTESANATO E O <i>DESIGN</i>	20
3. METODOLOGIA	22
4. ANÁLISE	26
4.1 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: AMOR-PEIXE	26
4.1.1 Administração Geral	26
4.1.1.1 Histórico	26
4.1.1.2 Missão, Visão Valores	29
4.1.2 Organização: estrutura física, material e patrimônio	29
4.1.3 Organização: gestão de pessoas	35
4.1.4 Treinamentos	36
4.1.5 Carreiras salários e benefícios	36
4.1.6 Administração da produção	37
4.1.7 Administração de serviços	38
4.1.8 Gestão socioambiental	38
4.1.9 Estratégia e planejamentos empresariais	39
4.1.10 Marketing: produto, preço, praça e promoção	39
4.1.10.1 Produto	39
4.1.10.2 Preço	42
4.1.10.3 Praça	43
4.1.10.4 Promoção	43
4.2 PRODUTOS SELECIONADOS E INTERVENÇÃO	44
5. RESULTADOS	46
5.1 GRUPO FOCAL 1: ESTUDANTES UNIVERSITÁRIAS	46
5.2 GRUPO FOCAL 2: ESPOSAS DE MILITARES	48

6. CONCLUSÕES.....	48
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

Corumbá é um município situado na região Centro Oeste do país no estado de Mato Grosso do Sul, faz divisa com a Bolívia e é parte da bacia do Rio Paraguai. Atualmente possui cerca de 110 mil habitantes, segundo projeções feitas pelo IBGE (2018). Sua economia baseia-se em mineração, turismo e agropecuária, como é descrito no Mapa de Oportunidades do Município de Corumbá realizado pelo Sebrae/MS.

A cidade é considerada berço de cultura e história no estado e recebe milhares de turistas por ano, a pesca é a atividade mais procurada pelos visitantes e é também uma importante prática econômica do município¹. Nesse cenário entra em discussão a geração de oportunidades de mercado e o seu desenvolvimento social e sustentável.

Com isso, nasce o projeto social Amor-Peixe, desenvolvido pela WWF-Brasil², que inicialmente era voltado para a geração de renda às mulheres artesãs participantes do projeto e a conservação do meio ambiente. A Amor-Peixe é uma organização com atividades associativas ligadas à cultura e à arte, cuja sede está instalada dentro da Casa do Artesão situada na Rua Dom Aquino, número 405, no Centro da cidade. A Casa do Artesão, como descreve o portal da Prefeitura de Corumbá, foi fundada em 1975, em um prédio onde funcionava uma cadeia pública, desativada na década de 1970. O local além de abrigar a associação Amor-Peixe, aloja outros artesãos que realizam trabalhos em cerâmica, crochê, pintura e diversos artefatos artesanais.

O objetivo do projeto “é promover a melhoria da qualidade de vida das artesãs e de seus familiares, aliada à conservação dos recursos naturais pesqueiros, aquáticos e vegetais e à qualidade ambiental” (Catálogo Amor-peixe, 2009, p. 01). Lá são fabricados produtos a partir do couro de peixe, tais como chaveiros, bolsas, sandálias, agendas, cadernetas, brincos e diversos outros acessórios.

Contudo, atualmente o projeto sofre com a privação de subsídio e apoiadores na gestão, além da falta de material para a execução dos artesanatos, e de um número pequeno de trabalhadoras na associação. Configura-se como um grande obstáculo o fato delas não possuírem a visão geral do empreendimento, no sentido de suas vendas, conhecimento do público alvo e características de produtos demandados pelos clientes, ou seja, não se baseiam

¹PORTAL DA PREFEITURA DE CORUMBÁ/MS. Disponível em:< <http://www.corumba.ms.gov.br/site/corumba/2/>>. Acesso em 18 de Mar 2019.

² O “WWF-Brasil é uma organização não-governamental brasileira, apartidária e sem fins lucrativos que trabalha em defesa da vida, e para isso nosso propósito é mudar a atual trajetória de degradação socioambiental”. (WWF-Brasil. Disponível em< https://www.wwf.org.br/wwf_brasil/>. Acesso em 26 de abril de 2019. No projeto Amor-Peixe atuou como “berçário”, de forma a ajudar no desenvolvimento da associação e das associadas. Amor-Peixe, 2011.

em tendências de moda ou *design*. Considerando que a adoção destas tendências, já se tornaram uma exigência na decisão dos compradores, já que investir em peças que unem a criatividade, sustentabilidade e exclusividade é algo que agrega valor aos produtos e gera maior interesse dos consumidores.

Desta forma, a **pergunta** que norteia a presente pesquisa é: Uma intervenção no produto oferecido pela organização Amor-Peixe, com a colaboração de um *designer*, poderia gerar variação em suas ações de marketing?

Considerando a problemática desta pesquisa, o **objetivo geral** é verificar se uma intervenção no produto oferecido pela organização Amor-Peixe, com a colaboração de um *designer*, irá gerar variações substanciais no produto, preço, distribuição e comunicação (“4p’s do marketing”) da organização ao longo do período desta pesquisa. Para tal, os **objetivos específicos** são: 1) diagnóstico; 2) intervenção; 3) avaliação.

A princípio as **proposições** que se elaboram é que talvez a demanda não esteja sendo atendida, pois os produtos são feitos sem qualquer consulta às tendências de moda e as mulheres, de modo geral, procuram produtos nesse sentido. Talvez a falta de apoio para a divulgação e criação de peças dificultem ao atendimento das demandas de mercado. É possível também que haja ausência de parcerias com lojas regionais, visto que estas ajudariam na distribuição e disseminação dos produtos. Outra possibilidade possa ser a dificuldade na negociação da venda. Infere-se, ainda, que o público alvo que as artesãs supõem ser o seu esteja inadequado (esposas de militares da região).

Sendo assim, este estudo tem como **justificativa prática** a relevância que este projeto tem para as mulheres artesãs da cidade de Corumbá, visto que o objetivo geral do empreendimento é justamente promover a independência financeira delas, a sua devida valorização na sociedade e a qualidade de vida, além de fomentar o devido respeito ao meio ambiente e a sustentabilidade do Pantanal (AMOR-PEIXE, 2011), ademais ajuda no desenvolvimento socioeconômico da cidade. E como **justificativa teórica** é realizar uma investigação que reúne a análise da gestão de um tipo de organização pouco explorada na literatura, unida ao comportamento do marketing voltado para a cultura, moda e produtos artesanais, utilizando o método da pesquisa-ação.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 ASSOCIAÇÕES COM “FINALIDADE NÃO ECONÔMICA”

De acordo com a Lei 10.406/2002 (Novo Código Civil) do art. 53, conceitua associação “pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”, sendo assim esse tipo de organização, no momento em que se torna uma pessoa de personalidade jurídica passa a ter direitos e obrigações. As associações podem ter sua finalidade “altruística – como uma associação beneficente que atende a uma comunidade sem restrições qualificadas – ou não altruística, no sentido de que se restringe a um grupo seletivo e homogêneo de associados” (Instituto Pro-Bono, 2005).

As entidades associativas não possuem finalidade econômica, segundo Diniz (1993) isso significa que elas realizam atividades voltadas para a cultura, a arte, a sociedade, a religião, entre outras, mas que poderá arrecadar lucro com a sua atividade fim, desde que em seu estatuto esteja expressa a viabilidade de praticar tais atividades como forma de manutenção e sustentação da associação.

A constituição deste tipo de organização é feita, segundo a Lei 10.406/2002, por meio do registro do Estatuto Social, que é um documento constituído de cláusulas regedoras das atividades da associação, desde especificidades internas e externas, somado às normas necessárias para sua gestão e os direitos e deveres dos associados conforme prescreve os artigos 45 a 54 da Lei 10.406/2002 (Novo Código Civil).

Além do Estatuto, é necessário que os interessados em abrir uma associação, registrem em Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas uma Ata de constituição da associação e uma Ata de Eleição dos membros, logo após isso a organização adquire a capacidade de direitos e deveres perante a sociedade jurídica. Esses documentos são necessários para simples existência da associação, no entanto para seu funcionamento são exigidos uma série de outros arquivos, para prestação de contas com a União, como por exemplo, o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), cadastros municipais, estaduais e federais, que até mesmo podem garantir a associação benefícios como ajuda de custo e isenções de impostos.

Dentro do Código Civil a regulamentação é bastante moderada a respeito das associações, o que proporciona maior flexibilidade na interpretação dos artigos. Por isso, a importância de elaborar o Estatuto Social de acordo com as normas prevista na lei e da melhor maneira para a sua administração e andamento do projeto. A lei relata em seus princípios atos como:

- Não existe entre os associados obrigações mútuas, apenas com a própria associação, caso não seja diferente em seu estatuto, os associados “devem ter iguais direitos, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais” (Lei 10.406/2002 Novo Código Civil, Art. 55);
- Na estruturação do estatuto da associação deve conter: I- a denominação, os fins e a sede; II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados; III - os direitos e deveres dos associados; IV - as fontes de recursos para sua manutenção; V - o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos; VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução. (Lei 10.406/2002 Novo Código Civil, Art. 54, Inciso I a VI);
- Apenas a Assembleia Geral pode eleger os administradores; destituir os administradores; aprovar as contas; alterar o estatuto. (Lei 10.406/2002 Novo Código Civil, Art. 59, Inciso I a IV);
- E quanto ao patrimônio após o fim da associação, será destinado à entidades de fins não econômicos, conforme indicado em seu estatuto, e caso esteja omissa será revertido à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes (Lei 10.406/2002 Novo Código Civil, Art. 61).

Em dados importantes levantados pelo IBGE e pelo IPEA (IBGE, 2004), mostra que associações culturais e recreativas “reúne 37.539 associações, representando 13,6 por cento do universo associativismo brasileiro” (GANANÇA, 2006, p. 67), sendo que as associações culturais representam 10.645 das entidades.

Esses tipos de associações possuem um viés de auxílio mútuo, com ações que visam ajudar uns aos outros assim como tudo que está ao seu redor, como relata Ganança, 2006.

2.1.1 Gestão de associações

No Brasil existem poucos estudos sobre a gestão de associações, encontra-se uma base de dados maior em pesquisas estrangeiras. Em estudos realizados no país, alguns procuram levantar questionamento de por que se criam associações, quais as motivações e os impactos desse associativismo, considerando que essas pesquisas deixam de lado a questão da gestão desse tipo de organização (NOGUEIRA, 2014).

Dentro do estudo da gestão de associações como apresenta a pesquisa de Nogueira (2014), considera assuntos da relação dos associados com a associação, como estas fazem para engajar, recrutar e manter seus membros, além do desafio que é a gestão entre pares, no qual um associado assume temporariamente cargos para executar atividades coletivas, inclusive de supervisionar os trabalhos dos próprios colegas membros associados.

O gerenciamento de cada associação vai de acordo com o que prevê em seu estatuto social, elaborado na fundação da organização, já “em termos de estrutura, os vários órgãos se diferenciam pela exclusividade e pelo propósito” (NOGUEIRA, 2014, p. 29), de modo geral:

A Assembleia é o mais acessível, sendo aberta a todos os associados, enquanto que os Conselhos são mais restritos, sendo seus membros eleitos ou indicados geralmente entre o quadro de associados. Formam-se também grupos de trabalho, comissões com atribuições específicas, sejam temporárias ou permanentes. Em termos de propósito, variam desde questões mais estratégicas e substantivas (missão, valores, posicionamento ideológico, geralmente em Assembleia e Conselhos) até operacionais e administrativas (concentrados na diretoria, na equipe e em grupos de trabalho). (NOGUEIRA, 2014, p. 43.).

No que tange a gestão dos associados é importante entender um pouco por que as pessoas se associam, conforme Nogueira e Alves (2014) relatam que para alguns a funcionalidade é ganhar algo em troca com esse ato, enquanto que para outros é ajudar terceiros ou se envolver em uma causa de interesse público. O autor conta também que essa questão na prática é muito relativa, visto que existem diversas razões pelos quais as pessoas se associam. Nisto vale pesar a relação custo-benefício em dois fatores, os incentivos materiais adquiridos com a realização das atividades na associação e a solidariedade ou uma causa social em prol da comunidade, como relata Nogueira e Alves (2014).

Seguindo o estudo dos autores supracitados, assim como em qualquer outra organização, não basta somente ter membros, é interessante também fazer com que os mesmos estejam em constante participação e interação com a associação, por isso mover ideias e atividades que deixem os participantes sempre integrados dos motivos pelos quais escolheu fazer parte da associação.

Dentro da associação em estudo, Amor-peixe, o número de membros atualmente é bastante pequeno se comparado com quantidade de artesãos que estavam na sua fundação, inclusive as mulheres do nível estratégico da associação estão afastadas e em processo de desligamento. Nisso elas terão que iniciar novo processo para adquirir novos membros engajados na continuação do projeto.

Nesse contexto, Falconer (1999) explica que boa parte das dificuldades enfrentadas em organizações associativas, é a deficiência em conhecimentos oriundos do campo de Administração, em que se tem uma entidade de estrutura pequena tanto em termo de recursos

financeiro quanto de profissionais capacitados, e ainda de apoio para habilitação em habilidades gerenciais, o que acaba gerando resultados insuficientes.

Para gerenciamento diário de uma associação Nogueira (2014) propõe práticas de governança:

Quadro 1. Práticas de governança em associação

Etapas	Práticas
Recrutamento	- Divulgação geral afim de tornar a associação conhecida - Atração de modo a trazer potenciais associados; - Realizar o processo de filiação; - Decidir pela aprovação ou não do candidato; e - Formalização e recepção ao novo associado na sua entrada na associação.
Engajamento	- Envolver membros nos processos e na estrutura de governança - Incentivo para que os membros participem da gestão, das atividades, produtos e serviços da associação - Facilitar interação entre associados e interdependência entre membros - Reconhecer a participação do associado - Monitoramento do comportamento ético dos associados conforme os princípios da associação
Manutenção	- Canais e procedimentos de atendimento a demandas específicas - Gestão da comunicação associativa - Esforços de coleta de informações sobre os associados - Cobrança da contribuição associativa - Oferecer serviços, produtos e benefícios para os associados

Desligamento	- Gestão do “limbo associativo” - Solicitação de saída por parte do associado - Decisão do desligamento - Contato com ex-associados
--------------	--

Fonte: Adaptado de Nogueira (2014).

De maneira mais resumida a etapa de recrutamento tem o objetivo principal de tornar a associação a mais conhecida possível, a fim de atrair o perfil desejado de membros potenciais e transformá-los em associados. Na etapa do engajamento vai reunir ações que criem uma ligação dos membros com a finalidade da associação, principalmente a parte de missão, visão, valores, propósito, governança, atividades e promover o relacionamento dentro da organização. Na manutenção tem a ver com atividades rotineiras da associação, como a comunicação, o maior conhecimento de cada membro, são ações mais administrativas. E na etapa de desligamento que visa entender motivos de saída ou tornar o desligamento amigável, (NOGUEIRA, DENUBILA, MORANO, 2017, p. 5).

Contudo, para que mude o cenário de governanças insatisfatórias das associações, é necessário pensar em “iniciativas de aperfeiçoamento da gestão, através da educação continuada (cursos de Administração), assessorias, contratação de profissionais e adoção de técnicas e práticas modernas de administração” (FALCONER, 1999, p. 12), para que essas entidades se orientem melhor em seus processos, na prestação de seus serviços e adquiram conhecimentos de técnicas de planejamento e gestão do seu projeto.

2.2 ECONOMIA CRIATIVA

O mercado cada vez mais competitivo impulsiona as empresas a se reinventarem e buscar constantemente por novas maneiras de se manter ativo e dinâmico no comércio. Neste cenário, as organizações culturais se apoiam na economia criativa, esta que:

“[...] refere-se ao conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade, no talento ou na habilidade individual, cujos produtos incorporam propriedade intelectual e abarcam do artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas das indústrias culturais” (MIGUEZ, 2007, p. 97).

De acordo com a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) em seu relatório realizado em 2010 a economia criativa vem evoluindo em seu conceito, mas que se baseia em uma dinâmica criativa e gera um grande crescimento econômico para as organizações, “ela pode estimular a geração de renda, criação de empregos e a

exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano” (UNCTAD, 2010, p. 40), ou seja, é uma forma de repensar o negócio de uma maneira mais criativa a fim de agregar valor aos produtos, assim criando um impacto significativo na economia.

Oliveira *et. al.* (2013) a economia criativa além de atuar no papel social e de inclusão, ela também gera uma imensa atratividade turística, considerando isso a associação em estudo tem como forte público os turistas que constantemente frequentam a cidade, e pretende intensificar suas vendas para moradores locais.

A economia criativa também se caracteriza num campo de “desenvolvimento do empreendedorismo e de políticas públicas do crescimento local e regional” (SERRA; FERNANDEZ, 2014, p. 12), e “dessas linhas, a noção de ‘empreendedores criativos’ também está ganhando terreno para caracterizar empreendedores de sucesso e talento que são capazes de transformar ideias em produtos ou serviços criativos para a sociedade” (UNCTAD, 2010, p. 41). E como o próprio relatório descreve o empreendedorismo nesse sentido, vem com a ideia de mudança, de se ter novas atitudes e ir à busca de oportunidades que garantam o crescimento.

2.3 OS 4 P’S DO MARKETING

O Marketing conforme Las Casas (2017) comenta que em 1954, o termo *marketing* em inglês foi traduzido para mercadologia, foi quando surgiram os primeiros movimentos para implantação de ensino superior da área e desde então se usa essa expressão. Essa palavra sugere um entendimento de estudos do mercado, mas em significado clássico da literatura, foi feito em 1960 pela Associação Americana de Marketing (American Marketing Association – AMA) que definiu como “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Em termos práticos o marketing “guia as organizações a atender as necessidades e os desejos de seus clientes, com mais eficiência e eficácia do que a concorrência” (COBRA, 2017, p. 4), isso é feito “por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição” (DIAS, 2011, p. 2). O autor afirma que a aplicação constante, eficaz e competente da função de marketing garante crescimento das receitas e dos lucros, assim como a realização de sua contribuição social.

Figura 1. Os principais aspectos do marketing



Fonte: GREWAL, 2017, p.5

Os 4p's do marketing, também são chamados de composto de marketing, Churchill (2009) define como a combinação de ferramentas usadas principalmente para criar valor para os clientes e alcançar objetivos da organização. Para isso, há quatro elementos: produto, preço, (ponto de) distribuição e promoção. Sendo que sua combinação deve ser de forma coerente para que se obtenha máxima eficácia.

2.3.1 Produto

O primeiro “P” produto é um bem, um serviço ou uma ideia, recebido em forma de troca, inclui sua utilidade, funcionalidade ou benefícios que sociais e psicológicos, como descreve Pride (2016). Este item do composto de marketing “envolve a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produto e linhas de produtos (como diferenciação, posicionamento etc.) e a administração do ciclo de vida do produto, entre outras” (DIAS, 2011, p. 9).

Os produtos são divididos em tangíveis, que segundo Cobra (2017) são aqueles palpáveis, que se consegue ver, tocar e testar, e ainda, podem ser subdivididos em bens duráveis e não duráveis; “enquanto que os intangíveis são classificados como serviços, pessoas (profissionais liberais, políticos, religiosos etc.), locais (cidades turísticas), organizações (Unicef, igrejas) ou ideias” (COBRA, 2017, p. 7).

O consumidor ao realizar sua compra do produto ou serviço vai em busca principalmente da satisfação da necessidade que o produto ou serviço produz, como analisa

Cobra (2017). O autor ainda cita de exemplo quando um viajante não compra a passagem de avião, mas sim a satisfação que terá ao se deslocar para outro lugar com fins de lazer ou trabalho. Las Casas (2017) explica que os produtos, só serão vendáveis se de alguma forma possuir benefícios suficientes que irão motivar os consumidores para a compra.

2.3.2 Preço

As decisões de preço englobam a seleção de estratégias de preço que gerem vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, assim como que potencialize o retorno lucrativo para a empresa e para os parceiros que estão envolvidos dentro da distribuição do produto ou prestação do serviço (DIAS, 2011). Assim como comenta Cobra (2017), o preço é a chave do negócio, pois é a partir dele que se compara custo e lucro, pois está diretamente ligado às receitas e operações da empresa, nesta ferramenta inclui a análise de custos de produção, descontos praticados e lucro efetivado.

Para Churchill e Peter (2009) o preço dentro do composto de marketing influencia em duas situações, a primeira é se questionar quanto os consumidores e organizações estão dispostas a pagar pelo produto ou serviço, visto que compradores potenciais procuram preços com valor positivo na troca, além disso, podem fazer comparações com os concorrentes. Outro pensamento é saber se a comercialização está sendo suficientemente lucrativa para a empresa, onde pequenas mudanças no preço podem influenciar drasticamente no lucro final.

O preço geralmente é um dos fatores que determina a decisão de compra, além disso, ele está atrelado a justificativa da qualidade do produto ou serviço. Nisso empresas que investem em diferenciação e preço e também em formas de pagamento possuem maior vantagem competitiva.

2.3.3 Praça

O terceiro “P” (ponto de) distribuição, diz respeito a distribuição do produto ou serviço, conforme Dias (2011) a variável distribuição (originariamente, tradução da palavra *place*, em inglês) englobam a seleção dos canais de vendas e distribuição a fim de que o produto esteja no lugar certo, no momento certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer a sua necessidade.

A distribuição, também de chamado de “P” praça, é essencial para as vendas da empresa, pois é por meio de uma distribuição eficiente que se alcança a cliente e também oportuniza a conquista de consumidores potenciais. Cobra (2017) afirma que a distribuição é o encontro do

produto ou serviço com o consumidor, sendo que a disponibilidade desse produto é a essência da venda, para isso inclui:

- Canais de distribuição – são intermediários utilizados para comercialização dos produtos.
- Relacionamento com os canais – são formas de estimular a venda e minimizar conflitos de interesse, como volume de vendas e margem de lucro do produto.
- Logística de mercado – deve-se pensar nos estoques, transporte e armazenagem e para isso é importante uma coordenação das atividades de fornecedores, compradores, fabricantes, profissionais de marketing, participantes do canal de distribuição e consumidores finais, (COBRA, 2017, p.7).

2.3.4 Promoção

E por fim o “p” promoção compreende, segundo Dias (2011), investimentos em estratégias e atividades de comunicação como a propaganda, marketing direto, relações públicas, publicidade, eventos, seminários e promoção de vendas como sorteios, prêmios ao consumidor, descontos de preços, brindes e outros), com o propósito de estimular as vendas e também pode ser entendido como o conjunto de esforços para que o produto ou serviço seja percebido pelos clientes, além disso é o elemento chave para tornar os produtos e serviços desejados pelos consumidores, conforme Cobra (2017) afirma.

Para Churchill e Peter (2009) as profissionais de marketing utilizam a comunicação como estratégia para aumentar as vendas e o lucro, além de outras metas da empresa. Por meio desse elemento eles informam, persuadem e lembram os consumidores, para que estes compreem seus produtos e serviços e ainda explicam suas vantagens e diferenciais. E a promoção não se limita somente a divulgação, esta ferramenta é uma maneira de fazer com que os clientes saibam diferenciar um produto de outros e tomar a escolha mais assertiva.

Desse modo, por meio dos princípios da Administração, os gerentes de marketing ficam responsáveis por planejar, organizar, liderar e controlar os elementos que evoluem a mercadologia da empresa, de maneira a criar valor e satisfação para o cliente. De forma resumida os 4p's se dividem assim:

Quadro 2. Composto de marketing com suas subdivisões.

Produto	Preço	Praça	Promoção
Testes e desenvolvimento do produto	Política de preços	Canais de distribuição	Propaganda

Qualidade	Métodos para determinação	Transportes	Publicidade
Diferenciação	Descontos por quantidades especiais	Armazenagem	Promoção de vendas
Embalagem	Condições de pagamento	Logística	Venda pessoal
Marca nominal	Diferenciação de concorrentes	Centro de distribuição	Relações públicas
Marca registrada	Prazos de pagamento	<i>Franchising</i>	<i>Merchandising</i>
Serviços		Disponibilidade	Marca nominal
Assistência técnica		Facilidade em encontrar	Marca registrada
Garantias		Estoque	Embalagem/rotulagem
<i>Design</i>		Localização	Marketing Direto
Garantia		Área de abrangência	

Fonte: Adaptado de Las Casas (2017), p. 5

O quadro 2, mostra as divisões do composto de marketing com pontos a serem analisados dentro de cada item e é por meio dessas ferramentas que o gestor pode planejar estratégias de comercialização para se destacar no mercado e manter sempre dinâmico.

2.4 O ARTESANATO E O *DESIGN*

Atualmente no Brasil, muito se discute sobre a relação do artesanato e o *design*, como comenta o Boletim do Sebrae (2014) que estudiosos afirmam que o *design* interfere na valorização cultural do artesanato e muito se desenvolve quando existe uma parceria e integração. Na prática, o *design* colabora com o desenvolvimento do artesanato ao inserir um conceito e funções populares nas peças, além melhorar o processo de produção de maneira a agregar valor ao produto.

Do ponto de vista de Fernandes (2017), o artesanato é um lado inseparável da história humana, existe desde quando os pré-históricos criavam utensílios à mão como lanças para caça e pesca e cestas para colheita. Ao longo do tempo houve uma evolução para associações sociais produtivas e outras formas de trabalho artesanal individual, no qual a autora explica a passagem de utensílio para artigo belo:

Artesãos eram aqueles que detinham máximas habilidades e executavam-na com destreza, fabricando objetos de qualidade com muito esmero. No mundo contemporâneo, apesar de passar por turbulências na época da Revolução Industrial e mais recentemente agora na Era Digital, o artesanato está retomando seu espaço na sociedade e percebido como produto de qualidade e até luxo. (FERNANDES, 2017, p. 19).

É nesse contexto que surge a figura do *designer*, “antes os artesãos criavam o que produziam sendo detentores de todas as etapas da confecção de um objeto” (POLIELLO; ERINGE, 2015, p. 2), ou seja, não havia separação entre o criador das características da peça e o operário responsável pela produção da mesma, e desta forma gerando um distanciamento entre o trabalho intelectual e o trabalho mecânico.

No entendimento de Bellinaso (2017) o *design* é um ramo de atividade que, entre outras considerações, desenvolve novas formas para um objeto e possui uma preocupação assídua com a relação estabelecida entre o artefato (produto), os usuários e a sociedade em si, e as características de beleza não é seu foco principal. Apesar de que dependendo do produto a estética pode influenciar na decisão de compra dos consumidores.

O *design* no artesanato está relacionado a três funções, a prática que se relaciona ao uso que o consumidor faz do objeto, função da estética que objetiva o aumento da comercialização do objeto, ao atrair os olhares de compradores e isso vai de acordo com as percepções sensoriais e de gosto de cada pessoa e a função simbólica que se refere as experiências vividas, no qual o artesanato é por vezes utilizado como forma de diferenciação de grupos e indivíduos na sociedade, pois possui valores simbólicos e de identidade cultural, aspectos que estão sendo buscados por áreas como a moda, para serem exploradas, assim descreve o Boletim do Sebrae (2014).

A participação do profissional de *design* objetivando atender essas três funções gera as seguintes vantagens:

- Peças adequadas ao uso e ao consumidor;
 - Possibilidade de aumento da competitividade das peças no mercado;
 - Crescimento do negócio;
 - Demanda perene;
 - Fechamento de parcerias e negócios;
 - Diferenciação no mercado;
 - Outros.
- (SEBRAE, 2014, p. 4).

Sendo assim, Siqueira (2008) ressalta que essa o artesanato tradicional não pode ter muita interferência, visto sua importância para a sociedade, no entanto seria sem motivo estimular a produção de artesanato somente para manter tradições, pois alguns artesãos vivem inteiramente dos frutos gerados por seu trabalho. Como é o caso da Associação Amor-Peixe,

que como já mencionado além de cunho cultural e ambiental tem uma preocupação social, com as artesãs que tiram sua renda desse projeto.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como delineamento de estudo a Pesquisa-Ação que “visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação” (VERGARA, 2015, p. 195). A pesquisa terá inteira participação dos envolvidos, segundo Thiollent (1986) é um tipo de pesquisa que foca na resolução de problemas por meio de ações, em que o pesquisador e os envolvidos na problemática se ajudam de maneira participativa e cooperativa, por isso a importância de que os pesquisadores tenham inteiro acompanhamento e condução das ações, visto que precisará ser ativo na análise dos dados.

O estudo é classificado, segundo Gil (2018) quanto a finalidade, como pesquisa de desenvolvimento experimental, no qual se pretende adquirir conhecimento para ser aplicada em uma a formulação de novos materiais, equipamentos ou ainda a melhoria de sistemas e serviços. (PESQUISA AÇÃO)

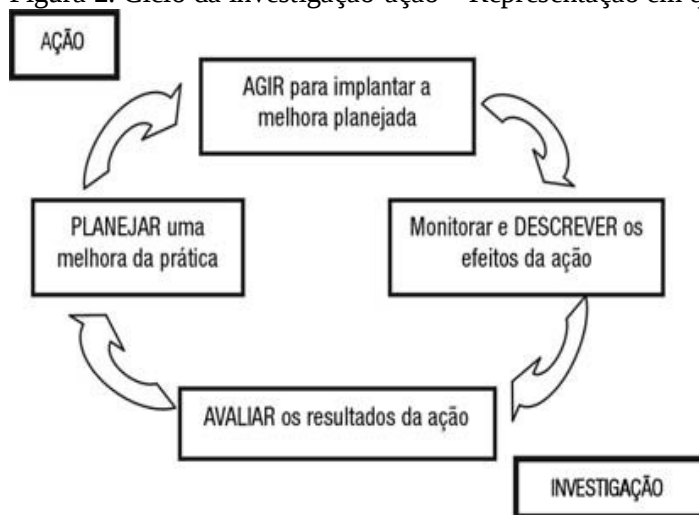
Sua classificação quanto ao objetivo, é como pesquisa exploratória, definida como “investigações de pesquisa empírica, [...], com tripla finalidade: (1) desenvolver hipóteses; (2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; (3) modificar e clarificar conceitos, (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 204).

Entre suas divisões, o presente trabalho é considerado, segundo Marconi e Lakatos (2017), como pesquisa exploratória de estudos de manipulação experimental, visto que a pesquisa possui o objetivo de verificar se ao fazer parcerias com pessoas interessadas em moda e *design*, gerariam alterações nas ações de marketing dos artigos produzidos pelas artesãs. Estudos de manipulação experimental são conceituados como:

[...] estudos exploratórios que têm por finalidade manipular uma variável independente, a fim de localizar variáveis dependentes que, potencialmente, estejam associadas a ela, estudando-se o fenômeno em seu meio natural. O propósito desses estudos, geralmente, é demonstrar a viabilidade de determinada técnica ou programa como uma solução, potencial e viável, para determinados programas práticos. Os procedimentos de coleta de dados variam bastante e técnicas de observação podem ser desenvolvidas durante a realização da pesquisa. (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 205).

De modo detalhado, a pesquisa visa adquirir resultados a partir de uma experimentação, no qual uma pessoa do ramo do *design*, com ideias criativas é desafiada a desenhar artigos de artesanato como bolsas, sapatos, chaveiros, carteiras e diversos outros itens com o material da Associação Amor-Peixe: o couro de peixe.

Figura 2. Ciclo da investigação-ação – Representação em quatro fases da investigação – ação



Fonte: Tripp, 2005, p. 4.

O trabalho terá base teórica em livros, revistas e artigos, além de índices e relatórios da própria associação, e ainda entrevistas previamente marcadas com as participantes do projeto e os apoiadores da experimentação.

A pesquisa-ação começa primeiramente com visitas a associação, afim de conhecer sua estrutura e funcionamento, nisso os dados coletados, por meio de entrevista com as associadas do projeto, se transformaram em um estudo de caso para melhor compreensão do fenômeno. “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2001, p. 25), sendo que este método serve para ficar mais perto do fenômeno estudado e ainda ajuda a compreender funcionamento do projeto e no desenvolvimento do experimento.

Para a realização desta pesquisa-ação serão efetuadas 3 etapas:

1. Diagnóstico

Foram selecionados e verificados os produtos em relação as suas características físicas e estéticas, o preço de comercialização, as formas de distribuição e o trabalho de comunicação

desenvolvido pela associação. Foram escolhidos três produtos: uma mochila, uma bolsa pequena e uma carteira.

2. Intervenção

Um *designer*, aluno da própria UFMS, foi convidado a conhecer os produtos da associação e com base em suas habilidades e criatividade, fazer desenhos que sugerem características diferentes para os produtos já desenvolvidos pelas artesãs.

As artesãs, então, escolheram entre os vários modelos de peças, aquelas que mais gostaram e aceitaram confeccionar os artigos. O trabalho foi meramente sugestivo e precisou de adaptações das artesãs pelas características do material utilizado e necessidades específicas de manipulação deste material, como as costuras e cores que o couro do peixe permite no tingimento.

3. Avaliação

Para a avaliação da intervenção realizada, fez-se necessário o uso de grupos focais. Essa técnica de pesquisa qualitativa “caracteriza-se como um grupo de pessoas selecionadas por pesquisadores para, com base em experiência pessoal, discutirem o tema que é objeto da pesquisa” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 318), para desta maneira perceber as diferenças e mudanças ocorridas nos produtos sugeridos.

Dois grupos de mulheres foram selecionadas com base no perfil de público-alvo que as próprias artesãs relataram ser da Associação. Nisso, foram convidadas a participar de um grupo focal, a fim de avaliar os produtos (antigos e novos) apresentados segundo características, preço, distribuição e comunicação de acordo com o roteiro pré-estabelecido pela pesquisadora.

Os grupos foram: Grupo 1. Sete estudantes universitárias reunidas na sala 19 da Unidade 2 do CPAN no dia 22 de outubro de 2019, às 20:40. Grupo 2. Esposas de militares que atuam nas instâncias de Ladário e Corumbá, reunidas na sala 19 da Unidade 2 do CPAN no dia 05 de Novembro de 2019, às 20:40.

3.1 Instrumento de coleta de dados – O Roteiro

O roteiro utilizado na coleta de informações nos grupos focais foi o seguinte:

1. Conhece o trabalho desenvolvido na Associação Amor-Peixe?
2. O que acha dos produtos quanto a suas características físicas, funcionalidades, formato, cor, tamanho, etc.
3. Você acha que este produto precisa de uma embalagem? Se sim, como seria esta embalagem?

4. Estaria disposta a pagar até quanto por este produto?
5. Estaria disposta a ir até onde as artesãs fazem a venda dos produtos, para comprar?
6. Onde mais você acha que poderia ser vendido esse produto?
7. Você já viu algum anuncio ou obteve recomendação do trabalho da associação?

4. Pré-teste

Foi realizado na sala 19 da Unidade 2 do CPAN no dia 05 de outubro de 2019, às 14:00, um pré-teste do grupo focal, com quatro acadêmicas obtendo-se os seguintes resultados: de modo geral as acadêmicas já tinham ouvido falar da Associação, mas não conheciam seu trabalho mais a fundo, uma delas comentou que conheceu a associação por meio de um trabalho extracurricular do curso.

Quanto às características dos produtos com as sugestões do designer agradaram, mas o que ainda as incomodou foram as cores. Uma das alunas, comentou que talvez o público alvo fossem turistas que geralmente gostam de levar lembranças da cidade, que sejam chamativas e extravagantes, e que para compradores locais precisaria ter uma outra vertente de cores mais neutras para o dia a dia.

Na questão da embalagem concordaram que seria interessante ter uma sacola personalizada para transporte dos produtos, foi falado que as artesãs já possuem a sacola e então as alunas sugeriram cores diferentes. Isso faz com que os produtos tenham valor agregado e ajudem na divulgação do negócio.

Na questão do valor a ser pago pelos produtos mostrado, as acadêmicas disseram os seguintes valores: para a mochila R\$ 250,00; R\$ 150,00; R\$ 200,00 e 150,00. Para a bolsa pequena R\$ 70,00; R\$100,00; R\$ 60,00 e R\$ 80,00. Para a carteira R\$ 50,00; R\$ 70,00; R\$ 50,00 e R\$ 55,00. Esses valores elas comentaram que é o máximo que conseguiriam pagar, mas em relação aos preços originais consideram justos, pois conseguem enxergar os custos de produção e mão de obra manual. Foi falado também que os preços originais são destinados aos turistas que por querer levar uma lembrança da cidade não se importam muito com os valores.

Quando questionadas se estariam dispostas a ir até onde as artesãs fazem a venda dos produtos para comprar, as opiniões foram diferentes, uma disse que iria se estivesse procurando algo para presentear, a outra disse que a localização da associação está escondida ou mal divulgada, e foi comentado também que para haver a procura dos clientes é necessário que o lugar esteja mais conservado. E nisso surgiram sugestões de lugares que as artesãs poderiam distribuir seus produtos, tais como as boutiques da cidade, justamente para ganhar um público

com poder aquisitivo maior, os hotéis, os barcos de pescas e cruzeiros que têm maior fluxo de turistas e não parar de ir as feiras e eventos culturais que têm na cidade.

E quando questionadas sobre ter visto algum anúncio ou obteve alguma recomendação do trabalho das artesãs, a resposta de algumas foi não e de outras que sim por já terem ido como sugestão da professora do curso.

4. ANÁLISE

4.1 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: AMOR-PEIXE

4.1.1 Administração Geral

4.1.1.1 Histórico

A associação Amor-Peixe é um projeto desenvolvido pela WWF-Brasil com um grupo de mulheres pantaneiras, esposas de pescadores, em Corumbá no Mato Grosso do Sul, que em sua fundação contou com o apoio de parceiros locais. O grupo foi criado em 2003, visando reaproveitar os resíduos da atividade pesqueira –a pele do peixe- e promover a autonomia financeira de mulheres artesãs, conforme relata em um livro que conta a história do projeto, intitulado Amor-Peixe – Modelo de desenvolvimento sustentável (2011).

A associação está instalada, desde sua fundação, na Casa do Artesão, situada na rua Dom Aquino, número 405, no Centro da cidade. A casa do Artesão teve sua fundação ocorrida em 1975, em um prédio onde funcionava uma cadeia pública, desativada na década de 1970, conforme descreve o portal da prefeitura de Corumbá³, a associação fica em uma sala que desde sua reforma preserva aspectos de uma cela prisional. O local (Figuras 3 e 4), apesar de muito desgastado e merecendo atenção de políticas públicas, também aloja outros artesãos que realizam trabalhos em cerâmica, crochê, pintura e diversos artefatos artesanais e se tornou visita obrigatória de turistas que conhecem a cidade (Figuras 5 e 6).

³ Portal da Prefeitura de Corumbá, disponível em<<http://www.corumba.ms.gov.br/site/corumba/2/pontos-turisticos/8/>>, acesso em 22 de maio de 2019.

Figura 3. Fachada da Casa do Artesão



Fonte: Divulgação/Correio do Estado – 2018.

Figura 4. Dentro da Casa do Artesão



Fonte: Divulgação/Marcos Boaventura – 2013.

Figura 5. Porto de Corumbá-MS



Fonte: Guia do Turismo Brasil, s.d.

Imbuído de metas, a WWF-Brasil começou a primeira fase para formação da associação em 2003 e já tinha estatuto registrado, sede e contava com a “aprovação de um projeto junto ao Fundo de Investimentos Culturais de Mato Grosso do Sul (FIC-MS), a Associação conseguiu adquirir equipamentos básicos para iniciar sua produção” (AMOR-PEIXE, 2011, p. 24). No entanto, conforme relata o livro, as artesãs não passavam de um grupo de indivíduos que trabalhavam no mesmo espaço, de forma individual e sem o engajamento de coletividade. O artesanato produzido chegava a ser “grosseiro” e a comercialização era individualizada, tanto que o crescimento entre elas era desigual.

Nesse período, a figura da presidente interina Wânia Alecrim, se sobrepôs ao grupo. A organização entre elas era precária e os conflitos aumentavam. Em 2006, a presidente foi homenageada com duas premiações, um pela Revista Claudia como “Mulher Revelação na categoria trabalho social” e o outro pelo Sebrae como “Mulher Empreendedora” (AMOR-PEIXE, 2011, p. 24). Como o destaque de seu personalismo, Wânia decidiu pelo seu desligamento da associação, gerando desse modo “a crise no interior do projeto e desarticulação dessa fase” (ALVES, 2016).

Aconteceram mudanças profundas na associação em 2007, quando deu-se início a segunda fase da Amor-Peixe. Passo a passo com a WWF-Brasil e parceiros, as artesãs reconstruíram a associação, onde a organização apoiadora concentrou esforços no sentido de conceder às mulheres autonomia e sustentabilidade do projeto. No período de três anos a WWF-Brasil, por meio de cursos e consultoria, reafirmou conceitos como conhecimento tradicional da comunidade, da valorização do meio ambiente e da cultura pantaneira, além disso implementou espírito associativo nas mulheres do grupo, renovaram-se os membros, aprenderam sobre processos administrativo e fizeram um sistema de revezamento para que todas se beneficiassem de participações em cursos, feiras, palestras e encontros. E por volta de 2008 a 2010, a associação voltou a ascender novamente e obter resultados expressivos, mesmo com o desprendimento da WWF-Brasil, que considerou cumprida seu objetivo com a associação.

Hoje, a Amor-Peixe, volta a fase inicial, em que o efetivo está defasado e sem liderança. Em conversa com a associada Francisca Garcia da Silva, conta que a presidente e a vice estão afastadas por motivos particulares, portanto a associação encontra-se desassistida, e ela juntamente com as outras 3 artesãs atuantes, se empenham para que o projeto continue, pois ele é a realização de seu sonho. Francisca também comenta que faz parte a mais de 8 anos da associação e enfrenta dificuldades para gerir o negócio, agora que está à frente de quase todas

tarefas da organização como produção, comercialização e funções fiscais e tributárias, que precisam ser atualizadas.

4.1.1.2 Missão, Visão Valores

Em conversa com a associada Francisca, foi relatado que a organização não possui missão e visão, até mesmo desconhece tais terminologias. No livro do Amor-Peixe (2011) foi colocado os valores após a readequação do projeto, com a finalidade de fortalecer a confiança das mulheres e prepará-las para o contrato social firmado quando foi instituída a associação. São eles:

- Conservação ambiental
 - Reciclagem dos resíduos sólidos do peixe, principalmente pelo curtimento da pele
 - Desenvolvimento de artesanato com o material reciclado (couro de peixe, escamas)
 - Profissionalização de todos os processos: produtivo, administrativo, gerencial e comercial
 - Cultura pantaneira (uso da iconografia nos produtos)
 - Resgate da cultura pesqueira (conhecimento tradicional)
 - Produção de moda
 - Geração de renda para as associadas (alívio da pobreza)
 - Valorização das mulheres (gênero)
 - Construção coletiva dos estudos e planos
 - Monitoramento
 - Participação nas políticas públicas
- (AMOR-PEIXE, 2011, p. 33)

Embora alguns destes itens possam ser considerados objetivos, o livro da Associação os apresentam como valores, visto que os valores “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”, (OLIVEIRA, 2018, p. 67).

4.1.2 Organização: estrutura física, material e patrimônio

A Amor-Peixe, como supracitado, fica em uma das salas da Casa do Artesão (Figura 6), no ambiente as artesãs produzem e também recepcionam clientes, lá conta com freezers para armazenamento das peles, máquinas de costuras, mesa de trabalho, um balcão com os produtos em exposição, como mostra as figuras de 7 a 11.

A associação também usufrui de um espaço do lado de fora da sala (Figura 13), onde ficam máquinas como o fulão (espécie de tambor ou caldeira, registrado na Figura 12), para processar a pele do peixe e realizar o curtimento do mesmo. Além disso, neste espaço são

estendidos o couro para fazer a secagem natural na sombra registrado na Figura 14, conforme relata a artesã Francisca em entrevista.

Figura 6. Entrada da sala da Associação



Fonte: A autora, 2019.

Figura 7. Antiga sala da Associação



Fonte: Anderson Gallo/Diário Corumbaense, 2016.

Figura 8. Recepção da sala da Associação



Fonte: A autora, 2019

Figura 9. Atual Recepção da sala da Associação



Fonte: A autora, 2019

Figura 10. Balcão de recepção da associação



Fonte: A autora, 2019

Figura 11. Máquina de costura



Fonte: A autora, 2019.

Figura 12. Fulão: máquina processadora da pele



Fonte: A autora, 2019

Figura 13. Terreno nos fundos da associação



Fonte: A autora, 2019.

Figura 14. Espaço nos fundos da associação



Fonte: A autora, 2019.

Em relação aos setores, a associada Francisca disse em conversa que as funções estão bem definidas somente no Estatuto da organização, pois na prática todas realizam a mesma atividade quando chega uma demanda, ou seja, para produzir uma peça todas as artesãs se concentram em desenvolver a mesma atividade, principalmente para tarefas que exigem muito esforço físico como a raspagem e curtimento da pele do peixe.

Quando questionada sobre a existência de manuais padronizados da realização das atividades, a artesã disse que não tem isso e quando chegam novas artesãs, as antigas se dividem para ensinar os procedimentos de produção. Atualmente somente ela é a costureira da associação e aos poucos está repassando suas habilidades às outras. Habilidade esta que terá a ajuda do Instituto da Mulher Negra do Pantanal (IMNEGRA)⁴, no qual em entrevista realizada no dia 15 de maio de 2019 com a associada Francisca da Amor-Peixe, chegou uma das representantes e comentou sobre possível parceria para desenvolver projetos juntas.

Dentro da associação quem realiza o processo de compra é a própria Francisca, a mesma disse que compra sob demanda. O processo de compra é feito todo fora da região via telefone cada vez que há a necessidade, a pele do peixe, por exemplo, é comprada de um fornecedor do

⁴ Instituto da Mulher Negra do Pantanal (IMNEGRA), é uma organização focada em ajudar mulheres que se encontram em situação de vulnerabilidade racial, econômica e social da região de Corumbá/MS e Ladário/MS, por meio da capacitação de curso de corte e costura, confeccionando peças para venda e consequentemente aumenta a autoestimas das costureiras com renda própria, (COELHO, Mariel; 2017).

estado de São Paulo, os produtos para curtimento da pele vêm do Rio Grande do Sul e os aviamentos são adquiridos em Campo Grande, capital do estado. A artesã comenta que realiza compra fora da cidade por ter dificuldade de encontrar os itens certos para cada procedimento da produção, estes que chegam a ser bem específicos, como por exemplo a tinta que vai na pele.

Para realizar a compra ela se baseia na quantidade de estoque, este que é organizado conforme o escoamento de uso, Francisca ainda conta que procura observar quais cores seus clientes estão comprando mais, para sempre que for as compras trazer produtos certos.

Francisca comenta que a pele do peixe chega em isopor bem refrigerada e fresca e vai direto para o freezer, onde são armazenados até o momento que chega alguma demanda de produto. Quando indagada sobre a possibilidade de adquirir a pele dos próprios pescadores do Pantanal, ela conta que nenhum deles fazem esse tipo de serviço, pois os mesmos desconhecem as técnicas corretas para retirada da pele. Ela comenta também que tem a intenção de elaborar um projeto para criar a prática de separação do couro entre os pesqueiros da cidade, isso beneficiaria tanto a associação quanto os pescadores.

4.1.3 Organização: gestão de pessoas

O organograma está muito bem definido no estatuto da associação, cada cargo delimitado com suas funções, mas na prática a própria Francisca torna-se gestora de tudo. As atividades não são divididas, todas as artesãs se reúnem para executar determinada tarefa a fim de entregar o produto para o cliente.

Para entrar na organização, não é necessário se ter conhecimento técnico dos processos, todas que entram recebem ajuda e treinamento, dado pelas próprias artesãs. Para o desligamento todas se reúnem e fazem a assembleia geral para entrar em acordo e por fim, registrar o termo de saída em ata, o mesmo acontece quando se precisa conversar sobre casos de infração que vão de encontro aos propósitos da associação, o importante é que haja comunicação entre elas, promovendo uma liderança democrática.

Com relação as ações que buscam a motivação dos funcionários, Francisca informa que procura de diversas maneiras cativar as artesãs a continuarem, um exemplo citado é quando novos membros estão chegando, no qual Francisca fala que, presenteia as novas artesãs com produtos da associação para que as mesmas se sintam orgulhosas do próprio trabalho, menciona também que em datas comemorativas, como o Natal, ela dá brindes para as colegas. As viagens para participar de feiras, amostras, festivais e eventos regionais e estaduais também formas de promover o engajamento das associadas.

Francisca contou que atualmente o relacionamento entre as artesãs está harmonioso e que por enquanto há conflitos somente com associadas que estão afastadas.

4.1.4 Treinamentos

Com o apoio da WWF-Brasil, as mulheres da Amor-Peixe participaram de diversas oficinas nas áreas administrativas, do empreendedorismo, associativismo, gestão compartilhada, metodologias participativas, políticas públicas, agroecologia, educação ambiental, *design*, moda e iconografia pantaneira, conforme descreve o livro Amor-Peixe (2011).

Na entrevista realizada no dia 15 de maio de 2019, Francisca relata que, ela e as outras associadas participam de vários cursos de capacitação e treinamentos ofertados gratuitamente por alguma empresa ou instituição na região de Corumbá/MS e Ladário/MS, mas os cursos envolvem custo, a própria associação investe e ainda está em busca de parcerias que possam auxiliar dando qualificação para as mesmas. Elas ainda marcam presença em diversas palestras ministradas na cidade e que inclusive já participaram em várias ministradas na UFMS CPAN (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul Campus do Pantanal), com temas voltados à gestão, empreendedorismo e afins.

Hoje as artesãs sentem dificuldade de produzir peças com cores diferentes, uma das associadas relata que as integrantes mais antigas possuíam habilidades de formar cores mais variadas, pois faziam parte do projeto desde o início de sua criação, e por isso, participaram dos treinamentos ofertados pelo apoiador, WWF-Brasil, porém com o afastamento dessas associadas o conhecimento foi também.

Na criação da associação, como descreve o livro, haviam várias parcerias com organizações da cidade além da WWF-Brasil, que era o principal apoiador e mobilizador da Amor-Peixe, no entanto, hoje a Francisca está à procura de novas parcerias.

4.1.5 Carreiras salários e benefícios

Com a vendas dos produtos, as artesãs deveriam conseguir ter sua própria renda e ainda complementar a renda da família conforme propósito inicial do projeto, no entanto em conversa com uma das associadas, o valor ajuda, mas não é algo que tão significativo hoje, visto a sua necessidade de fazer serviços por fora da associação para acrescentar, como por exemplo vender

“geladinha”, pintar unha, etc., a mesma comenta que a associação já foi muito rentável, porém hoje, por causa da falta de gestão, e outros motivos, está enfraquecido, mas é um cenário que elas estão buscando mudar. E a associação não serve somente como fonte de renda, bem como um lugar de convívio entre as participantes, espaço para conversar, se alegrar e fugir da depressão.

Os valores da renda salarial, variam muito de mês para mês, pois depende do faturamento com os produtos. Estes que não são vendidos individualmente somente em coletivo, ou seja, nada pode ser feito e comercializado separado, por isso a importância de todas as associadas participarem dos processos de produção.

Quando questionada sobre plano de carreira para o futuro, em entrevista Francisca expressa sua intensão em cursar uma graduação, em específico a Administração na UFMS, a fim de aprender e executar o gerenciamento do negócio, exprime também sua vontade de ver a associação expandir futuramente tanto dentro da cidade quanto para outros lugares do estado.

No que diz respeito a finalidade não econômica, a associação vende os produtos para promover sua sustentabilidade e gerar renda às artesãs, conforme registrado no estatuto todo dinheiro arrecadado terá de ser dividido em 30% para a associação e 70% para as associadas. Sendo que a partilha do montante para as artesãs, são entregues no fim de cada mês conforme o volume de vendas. O valor não varia de uma artesã para outra e a Francisca relata ainda, que apesar do recebimento ser feito no fim do mês ela concede uma ajuda de custo quando alguma associada que precise para situações pessoais.

4.1.6 Administração da produção

Para a produção do artesanato, a Francisca compra a matéria prima de um fornecedor de fora do estado, a pele chega até a associação bem embalada e refrigerada, então as artesãs fazem a limpeza com sabão mais de duas vezes, para então colocar para a secagem na sombra, pois no sol a pele estorrica. Após a secagem a pele é tratada, amaciada uma a uma à mão, tingida em máquinas apropriadas que ficam instaladas em um terreno atrás da sala da associação, então elas são cortadas, colada e por fim costurada.

Na produção das peças ainda inclui itens que dão acabamento e funcionalidade, como os tecidos que vão dentro do acessório, zíperes, argolas de sustentação, botões, ganchos de brincos, plásticos de garrafas pet e outros que aprimoram os produtos.

Toda produção é planejada conforme as demandas vão aparecendo, sendo que os clientes procuram as artesãs na sala da associação que é o único lugar que elas vendem, e a Francisca expõe ainda que a procuram também por telefone, onde costuma ter maior contato

com seus clientes. Ela disse que sempre busca satisfazer seus clientes entregando produtos antes da data prevista e negociando os melhores preços.

Importante perceber a originalidade que a cultura pantaneira agregou ao artesanato, as referências utilizadas são de características da região como as espécies de animais nativas e árvores e as cores, o que atrai turistas, mas de certa forma não são de consumo popular.

4.1.7 Administração de serviços

Dentro da associação, o espaço de produção também já é o de atendimento, onde o cliente chega e já consegue ver as artesãs trabalhando e criando as peças. Isso é interessante para quem vai e percebe a complexidade da produção. Em se tratando da captação de clientes a Francisca usa seu próprio telefone celular e mídias, vista que na associação não tem um institucional.

Na Amor-Peixe os serviços não são padronizados e divididos no sentido de distribuir funções para cada uma das artesãs, como já descrito, elas produzem sob demanda e todas fazem a mesma tarefa. Francisca conta que tem o retorno dos clientes após a venda, alguns contam qual a sua experiência com os produtos e se recomendariam ou não.

Para melhor prestação do serviço, a associada procura entregar o produto antes do prazo determinado, para que o usuário passe a indicar o trabalho da associação. Foi percebido durante a entrevista um atendimento ao cliente e notou-se o processo de negociação, e quando não há a compra Francisca passa seu número de celular para o caso de a pessoa mudar de ideia, ou ainda queira mostrar como gostaria de ver o produto.

4.1.8 Gestão socioambiental

Um dos objetivos do projeto é a sensibilização ambiental sobre recursos naturais pesqueiros, aliado a geração de renda, autonomia profissional e o reconhecimento das mulheres artesãs, essa organização pôde ensinar às participantes a importância de conhecer e respeitar o meio ambiente.

Este projeto leva a formulações quanto ao aspecto ambiental, no qual se mostra limitado quanto a conservação do Pantanal, pois desde o início do projeto sabe-se que os recursos naturais vêm de outro estado, reduzindo assim a relação sistêmica da cidade de instalação da associação. Mas as associadas têm consciência dessa dissonância, tanto que no livro, elaborado pela WWF-Brasil em 2011, a associação se propõe a usar, no futuro, peles de peixes do

Pantanal, já passados 15 anos e ainda não aconteceu. Na entrevista com a associada Francisca, é mencionado sua intenção em realizar um projeto que incentive os pescadores da cidade a separar a pele do peixe de maneira que dê para ser reutilizado pela associação, visto que para essa atividade surge novas necessidades de manejo, tanto para a associação que terá que aprender a tratar da pele de peixes diferentes das que costumam usar, quanto para os pescadores no momento da retirada.

Com isso entende-se que o projeto tem grande valia mais para as mulheres artesãs que para o meio ambiente regional. Um cenário que pode ser mudado, visto tamanha importância da preservação do bioma pantaneiro.

4.1.9 Estratégia e planejamentos empresariais

A associação não possui um planejamento estratégico, e as artesãs desconhecem tal processo.

4.1.10 Marketing: produto, preço, praça e promoção

4.1.10.1 Produto

A associação Amor-Peixe, possui uma gama de produtos variados e únicos, o que funciona como uma estratégia de diferenciação para as vendas. Entre os produtos incluem bolsas de vários tamanhos e modelos, brincos, pulseiras, carteiras, capas para celulares, chaveiros, sapatos, colares, capas para agendas, enfeites de presilhas, porta-óculos, porta-níquel, cintos, estojos, mostrado nas figuras de 15 a 20, e ainda diversos outros produtos por demanda do cliente.

Entre as matérias-primas utilizadas além da pele do peixe, estão os tecidos, os objetos que dão acabamento e funcionalidade aos produtos como zíperes, argolas de sustentação, botões, ganchos de brincos, plásticos de garrafas pet e outros. Nada é descartado na produção das peças, em alguns casos se usam resíduos para evitar desperdícios.

A qualidade expressa no artesanato da Amor-Peixe é muito importante para mostrar a evolução da associação ao longo dos anos. No início, como relata o livro Amor-peixe (2011), os produtos eram rudimentares e enxutos, mas após receber o apoio do WWF-Brasil, as associadas tiveram treinamentos e capacitações para produzir peças cada vez mais elaboradas,

hoje o artesanato encontrado na sala da Amor-Peixe são detalhados e aprimorados, mas podem ser mais sofisticados para atrair gostos mais populares.

Em relação ao *design*, o livro conta que as associadas tiveram treinamento de *design* e moda com apoio da WWF-Brasil na criação da associação, e por isso elas mesmas criam o modelo das peças, Francisca, uma das associadas, contou que tira inspiração de filmes, novelas e programas de televisão, e ainda recebe pedidos de *design* de alguns clientes. Hoje elas não possuem um público-alvo definido e acabam por produzir sob demanda. O nome da marca atualmente não vai acompanhada de seus produtos o que não gera uma identidade para a organização.

Figura 15. Carteira do couro de peixe



Fonte: A autora, (2019)

Figura 16. Brincos do couro de peixe



Fonte: A autora, (2019)

Figura 17. Bolsa do couro de peixe



Fonte: A autora, (2019)

Figura 18. Chaveiros do couro de peixe



Fonte: A autora, (2019)

Figura 19. Capa para celular e colar do couro de peixe



Fonte: A autora (2019)

Figura 20. Bolsa feita do couro de peixe



Fonte: A autora (2019).

4.1.10.2 Preço

O tipo de comercialização dos produtos leva em consideração a margem de lucro almejada, sendo que os cálculos são feitos para que a margem de ganho seja de 50% a 70%. Para isso os preços são calculados após a incorporação dos custos com insumos para produção, como a pele do peixe, itens químicos para curtimento e coloração do couro, objetos agregados ao artesanato (aviamentos), tecidos e mão-de-obra. Tudo isso agrega nos valores elevados das peças, além disso tem o peso da exclusividade.

A associada Francisca contou em entrevista que a associação pratica descontos em peças menores, onde na compra de, por exemplo, 2 chaveiros, o segundo ganha desconto. Já nas peças maiores como bolsas, a artesã disse que não consegue conceder desconto, visto a complexidade de produzir a peça, mas faz de tudo para negociar com o cliente. Quanto as formas de pagamento, Francisca relata que em tempos passados recebia em cartão, mas hoje por não possuir propriedade para movimentar a conta bancária da associação, só recebe em dinheiro e em cheque, sendo o último para grandes quantidades.

Na distribuição do lucro, a associação reserva 30% para sua manutenção e sustentabilidade, e os outros 70% são repartidos entre as associadas.

4.1.10.3 Praça

A associação hoje não faz nenhum tipo de entrega e nem distribuição em pontos de venda, sendo que o lugar para encontrar seus produtos é na Casa do Artesão, onde estão instaladas e também em eventos que acontecem na região. Em entrevista, a associada levantou a hipótese de fazer pontos de venda na cidade, como em lojas de roupas, desde as populares como as boutiques. Isso lhes dará mais visibilidade, porém o acréscimo de outro custo na oportunidade de o lojista pedir uma porcentagem no ganho com as vendas.

A associada relata que só consegue saber do grau de satisfação de seus clientes quando os mesmos voltam para comprar ou chegam pessoas dizendo que foram recomendadas. Em relação ao apoio prestado ao cliente a Francisca procura oferecer sempre que possível. Para a entrega de seus produtos, a associação usa como embalagem uma sacola estilo *ecobag* personalizada com a sua logo.

Figura 21. Sacola de entrega dos produtos



Fonte: A autora (2019).

4.1.10.4 Promoção

A promoção de vendas é feita em um método de “boca-a-boca”, onde clientes satisfeitos recomendam o trabalho e produtos da associação. Elas não possuem nenhum tipo de página em redes sociais, apenas um cadastro no site de artesanato nomeado “Artsol”. Francisca, contou ainda que procura sempre divulgar em suas próprias redes sociais viagens em que vai representar e expor produtos da associação.

Como forma de promoção da associação e seus produtos, as artesãs procuram marcar presença em diversos eventos na cidade e no estado de Mato Grosso do Sul, com peças para venda. Em entrevista, Francisca contou que isso ajuda a criar contatos, atrair novos clientes, comercializar seus produtos, fazer parcerias, divulgar e disseminar, além de promover o diferencial deste projeto que é baseado na cultura pantaneira e na economia solidária⁵, a mesma até mostrou um livreto que recebeu quando estava no curso, algo que a marcou.

4.2 PRODUTOS SELECIONADOS E INTERVENÇÃO

Produto 1 - Bolsa

Antes da intervenção:



Fonte: A autora (2019)

1- Sugestões após a intervenção:



Fonte: A autora (2019)

2 - Sugestões após a intervenção:



Fonte: A autora (2019)

Características do produto: A bolsa é de qualidade já que é toda feita do couro do peixe e forrada por dentro o que garante um acabamento mais moderno. O *design* e a composição das cores foram tirados da criatividade das artesãs. Em relação a garantia, não existe uma política definida de reembolso, mas caso algo aconteça e for comprovado falha as artesãs procuram ajudar. A marca registrada da associação vai costurada com uma etiqueta no interior do produto.

Preço: O preço da bolsa antes da intervenção era R\$ 80,00 determinado de acordo com custos para a produção, levando em consideração a margem de lucro almejada. As artesãs concedem descontos para compra de duas peças, no qual para pagamento, até momento só aceitam em

⁵ A Economia solidária vem do pensamento “em redes, cadeias produtivas solidárias, finanças solidárias, redes de consumo consciente e responsável, consumo local estamos estabelecendo relações de poder”, e construção de novas perspectivas econômicas para as questões sociais, culturais e políticas. (Escola de Cidadania Camp, Economia Solidária: Alguns conceitos básicos. Porto Alegre, 2017.)

dinheiro ou cheque, visto algumas dificuldades enfrentadas para aquisição de uma conta bancária. Quanto ao prazo de pagamento pode ser negociado com as próprias artesãs. O preço da bolsa 1 após a intervenção era R\$ 90,00 e da bolsa 2 é R\$ 35,00.

Distribuição: Quanto aos canais de distribuição, hoje as artesãs atendem na sala da associação e não praticam nenhum tipo de entrega, porém sempre que surge um evento ou oportunidade para exposição dos produtos na cidade elas comparecem. Para encontrar o produto, a associação fica numa região bem localizada do município, no entanto ainda é pouco frequentado por causa de problemas estruturais e aparência.

Comunicação: A propaganda que as artesãs utilizam é por meio de suas próprias redes sociais e pelo método “boca-a-boca” que é quando seus clientes a recomendam para outros possíveis clientes, disso já foi levantado a necessidade de criar um plano de marketing para seus produtos. Além disso, como parte do registro da marca foi recomendado que nos próprios produtos fossem costurados o nome da associação.

Produto 2 - Carteira

Antes da intervenção:



Fonte: A autora (2019)

Sugestões após a intervenção:



Fonte: A autora (2019)

Características do produto: A carteira feita a partir da pele do peixe de alta qualidade, como cores variadas, é toda revestida do material do peixe e com acabamento interno com forro natural. Tem a etiqueta da marca costurada do lado de dentro.

Preço: O preço do produto foi elaborado de acordo com os custos para a sua produção e acrescido de uma margem de lucro, mas é concedido desconto para quem compra mais de uma peça. A carteira antes da intervenção custava R\$ 40,00 e a carteira após a intervenção R\$45,00

Distribuição: O produto é encontrado somente na Casa do Artesão na sala da Associação Amor Peixe e também em eventos que surgem na cidade, a exemplo palestras na UFMS, em que reservam uma área para exposição dos produtos.

Comunicação: A propaganda é feita mais por meio das recomendações e nas exposições que as artesãs fazem dentro e fora da cidade.

Produto 3 – Mochila

Sugestão após a intervenção:



Fonte: A autora (2019)

Características do produto: A mochila é um produto que não existia antes da intervenção, é muito diferente de tudo que as artesãs já produziram até agora. Ela é toda revestida com o couro do peixe. Esse modelo foi sugerido pelo designer já composição das cores foi feita da criatividade das artesãs.

Preço: Levando em consideração os custos da produção e mão de obra, a mochila custava R\$ 500,00.

Distribuição: A mochila foi colocada à venda na sede da associação e também em vários eventos que aconteceram pela cidade, principalmente os culturais e voltados para a moda e arte.

Comunicação: A propaganda é feita mais por meio das recomendações nas exposições que as artesãs fazem dentro e fora da cidade.

5. RESULTADOS

5.1 GRUPO FOCAL 1: ESTUDANTES UNIVERSITÁRIAS

Seguindo o roteiro pré-estabelecido, as sete acadêmicas responderam que conhecem a associação e seu trabalho, devido a visita técnica realizada pela própria instituição de ensino superior como atividade extracurricular de disciplinas. Com o produto na mão as alunas comentaram que as características do produto, o formato e estrutura da mochila foi muito bem feito, ou seja, o desenho sugerido agradou, porém, as disposições das cores não estavam do gosto delas, já a bolsa pequena e a carteira (pós-intervenção) foram satisfatórias em todos os critérios como a cor, a funcionalidade, a estrutura, etc.

Quando questionadas sobre a necessidade de uma embalagem, elas disseram que há, pois isso pode agregar mais valor ao produto e o protege no momento do transporte. Hoje as artesãs entregam seus produtos em sacolas estilo *ecobags* e quando comentado isso, as estudantes gostaram muito, mas deram sugestões de mudar as cores para deixar a marca da associação mais forte e deixar a sacola mais personalizada criando uma comercialização maior.

No âmbito dos preços, as entrevistadas imaginam que os preços dos produtos devem variar, para a mochila entre R\$ 150,00 e R\$ 300,00. Para a bolsa de R\$ 70,00 a R\$ 120,00. E para a carteira de R\$ 50,00 a R\$ 70,00. Para esses valores sugeridos, as alunas disseram que são justificáveis por serem exclusivos e manuais, no entanto, não comprariam por ser um valor acima do que costumam pagar, mas frisaram que turistas quando vêm visitar a cidades e deseja levar uma lembrança da região, não se importam em pagar. Logo foi pensado que talvez as artesãs devessem focar em um público turístico, que procuram experiências e memórias.

Na questão sobre distribuição, as alunas disseram que se deslocariam até a Casa do Artesão (local da associação) caso estejam procurando algum produto como este para presentear ou estivessem perto do local da associação, mas que acham aquele local muito escondido e distante do comércio ativo. Uma das acadêmicas comentou que quando se inicia um negócio primeiramente o empresário vai atrás de seus clientes até chegar o momento em que os produtos caem no gosto popular e então as pessoas vão atrás do empresário até aonde ele estiver, isso acontece com o tempo e esforço. No caso da associação, ela acredita que não estão neste nível e é perceptível que suas maiores vendas ocorrem quando as artesãs fazem a exposição de seus produtos em feiras e eventos na cidade. O local em que elas estão instaladas tem grande potencial de crescimento para ainda voltar a ser um ponto turístico muito forte na cidade. Todas as alunas deram a sugestão fazer a distribuição do artesanato nas lojas de varejo na cidade visto que o nome da associação é muito forte, mas pouco conhecido em moradores da cidade, isso faria com elas ganhassem mais reconhecimento entre a população.

Entre as lojas sugeridas, estão as boutiques e lojas de grife, justamente porque, os produtos da associação são de alta qualidade, exclusivos e personalizados, logo os compradores seriam pessoas que possuem um poder aquisitivo maior. Não deixando de lado, que elas fazem peças que estão a preços populares também. Uma das grandes sugestões que as alunas deram é que elas se espelhem em uma empresária da cidade que começou seu negócio deixando seu produto na porta de cada estabelecimento para poder ganhar visibilidade e clientela, hoje ela tem seu próprio estabelecimento e uma grande área de distribuição em pontos da região.

Na distribuição foi falado também da baixa exposição dos artesanatos regionais da cidade, uma das alunas comentou que em um grande e luxuoso hotel do município foi montada

uma sala para exibição de artesanatos dos vizinhos bolivianos (Corumbá faz divisa com o país da Bolívia). Foi questionado o porquê do não incentivo a arte regional.

5.2 GRUPO FOCAL 2: ESPOSAS DE MILITARES

Seguindo o roteiro, primeiramente foi apresentado a proposta da pesquisa às três mulheres convidadas a participar da conversa, juntamente com as fotos tiradas pela autora, dos produtos selecionados antes e após a intervenção. Na primeira questão, todas afirmaram já ter conhecido o trabalho da associação e disseram que as bolsas ficaram bonitas nos detalhes e nos modelos, a carteira chamou atenção pela cor que as agradou bastante.

Quando questionadas se aqueles produtos precisariam de embalagem, uma dela disse que não, visto o trabalho realizado na associação é de cunho sustentável e sacolas destruiriam essa vertente. As outras duas moças concordaram, mas disseram que seria interessante fazer uma sacola personalizada para dar de presente com o nome da associação e desenho de peixe, segundo elas isso reforçaria a identidade do projeto.

Em relação aos valores, as entrevistadas disseram estar dispostas a pagar os seguintes preços, para a mochila: R\$ 40; R\$ 50 e R\$ 150,00. Para a bolsa: R\$ 30,00; R\$ 30,00 e R\$ 75,00. Para a carteira: R\$ 25,00; R\$ 30,00 e R\$ 50,00. Não se surpreenderam pelo verdadeiro preço, pois o trabalho é artesanal e exclusivo específicos para pessoas com poder aquisitivo maior e turistas.

Na questão de distribuição as três disseram que estão dispostas a ir até lá, duas disseram ainda não ter ido até a associação, mas conhecem os produtos por recomendação de amigos que já compraram lá. No item sobre promoção foi comentado que os produtos delas poderiam ser vendidos em lojas de bolsas e acessórios da cidade como forma de parceria e também em sites da internet.

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo verificar se uma intervenção no produto oferecido pela organização Amor-Peixe, com a colaboração de um *designer*, iria gerar variações substanciais no produto, preço, distribuição e comunicação (“4p’s do marketing”) da organização ao longo do período desta pesquisa. Após análise de literatura e construção de informações através dos dados coletados, verifica-se que as sugestões foram pertinentes para

as artesãs da associação, visto que o contato com o *designer* foi bom para o aprimoramento de sua criatividade.

É possível que as artesãs devessem focar seu público alvo em turistas. A alteração no produto em relação a formatos e cores pode ainda atrair o público local, de moradores da cidade. Possivelmente os turistas apreciariam mais os produtos mais coloridos. Não, necessariamente, o público principal são as esposas de militares da região.

Ao longo da pesquisa com as intervenções, no “P” produto foi notado que a mochila sugerida em desenho pelo *designer*, foi vendida pelo preço estipulado pelas artesãs (R\$ 500,00) a uma moça que participava de um evento de moda e cultura realizado na cidade, isso mostra que talvez o público alvo da associação sejam pessoas com estilos mais despojados e alternativos aliado a um poder aquisitivo maior.

Em boa parte das falas nos grupos focais, foi percebido que apesar de não ser um valor que elas costumam pagar, há uma compreensão daquele preço por ser um produto exclusivo, manual e pela complexidade de produção. Hoje as artesãs possuem aqueles produtos que têm mais facilidade em vender como as peças menores e também aquelas com valores maiores e costumam vender mais em grandes eventos. Percebeu-se também que, em relação ao preço a bolsa que custava R\$ 80,00; as entrevistadas dos grupos focais disseram que pagariam até R\$ 75,00. Na carteira que custava R\$ 45,00 elas estariam dispostas a pagar até R\$ 50,00 e na mochila que custava R\$ 500,00 as mulheres pagariam até R\$ 150,00.

No âmbito da distribuição, podemos identificar as sugestões feitas pelas entrevistadas nos grupos focais como estratégia, vender seus produtos em parcerias com hotéis e lojas da cidade para atender aos turistas, mas também permanecerem com a presença em feiras e eventos da região. Para isso seria necessário um estudo de viabilidade sobre alterações no modo de produção e insumos, para geração de fluxo de caixa e aumento na escala de produção, buscando gerar produtos com menor valor e maior circulação de vendas.

O processo de promoção da associação está bastante ligado ao público que elas pretendem atingir para poder direcionar estratégias de divulgação. É interessante notar que durante a pesquisa foi comentado a questão dos concorrentes diretos da associação, como o caso dos bolivianos que apesar de ter outra vertente de produto, possui maior distribuição em pontos estratégicos da cidade e possui um valor agregado menor. Inclusive existe até um investimento de uma empresa privada nos artesanatos vizinhos, o que acaba sendo um grande questionamento de não ter esse olhar para o artesanato da região. Outro fator da comunicação é que não existem páginas específicas da Associação nas redes sociais, Facebook, Instagram,

ou um site próprio para divulgação. Não se realizam propagandas ou nenhum tipo de anúncio dos produtos na cidade.

Desta forma, conclui-se que, pela Associação ter características marcantes e exclusivas para a cidade e principalmente importantes para as artesãs, mais do que a intervenção nos produtos, percebe-se a necessidade de acompanhamento e elaboração de um Planejamento Estratégico para a organização, visando que as artesãs consigam gerir e alavancar o projeto, tendo visão geral do negócio e de suas ações, conhecimento de produto, público e gestão financeira.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É pertinente levar a conhecimento do leitor que a Associação Amor-Peixe já contou com uma intervenção a quase oito anos, da WWF, mas atualmente enfrentam dificuldades de gerência e débitos com a prefeitura e outros órgãos, em função de recursos obtidos e mal geridos por falta de conhecimento de gestão financeira.

Como papel da função prática e social deste trabalho, ao longo de seu desenvolvimento e ao descobrir as questões mais profundas de ausência de gestão da organização, este projeto contou também com a intervenção da Empresa Júnior⁶ do curso de Administração da UFMS CPAN, onde se inserem a autora do trabalho como membro da empresa e sua orientadora como supervisora. A Empresa Júnior está prestando um serviço, gratuito, de consultoria para a Associação a fim de auxiliar as artesãs a se reestabelecerem no âmbito das regulamentações necessárias e pendências legais. Após estas intervenções principais, as artesãs serão orientadas sobre os aspectos de gestão administrativa do negócio e orientadas para o planejamento das metas e ações de crescimento.

⁶ “Na prática, Empresa Júnior é uma empresa formada apenas por estudantes de graduação que prestam serviços para micro, pequenas e grandes empresas. Durante a execução desses projetos e no dia a dia da empresa, os universitários aprendem sobre gestão, se especializam em sua área de atuação e tem contato direto com o mercado” (BRASIL JÚNIOR, **Conceituando o MEJ Livro I**, 2015), isso garante muita experiência e vivências incríveis durante a formação.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Gilberto Luiz. **O comércio de produtos artesanais e o turismo em Corumbá Mato Grosso do Sul**. Revista Espacios, Vol. 37 (Nº 36), 2016.

AMOR-PEIXE: **Modelo de Desenvolvimento Sustentável**. WWF-Brasil, Brasília, Projeto BR, 2011. Disponível em <https://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/amor_peixe_portugues_web.pdf>. Acesso em 24 de Mar de 2019.

BELLINASSO, Fernanda. **Designer e artesã (ão): uma parceria de sucesso?** Disponível em <<http://ateliiescolaea.com.br/variedades/designer-e-artesao-parceria-de-sucesso/>>. Acesso em 28 de abril de 2019.

BOAVENTURA, Marcos. Correio do Estado. Disponível em <<https://www.correiodoestado.com.br/noticias/dilma-anuncia-amanha-os-projetos-contemplados-pelo-pac/191356/>>. Acesso em 30 de maio de 2019, il.color.

BRASIL. **Novo Código Civil**. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, Título II Capítulo I – Das Associações. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

CATÁLOGO AMOR-PEIXE. WWF-Brasil, 2009. Disponível em <https://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/catalogo_amor_peixe_2009_internet.pdf> Acesso em 18 de mar de 2019.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico**. 5º Ed. Rio de Janeiro: Atlas S.A., 2017. Recurso online ISBN 9788597010572.

COELHO, Mariel. **Estrutura da sede do Instituto da Mulher Negra do Pantanal em Corumbá é recuperado**. Diário Digital, 2017. Disponível em <<http://www.diariodigital.com.br/geral/estrutura-da-sede-do-instituto-da-mulher-negra-do-pantanal-em-corumba/154512/>> Acesso em 01 de junho de 2019.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, L. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 3º Ed. – São Paulo: Saraiva, 2009. Recurso online ISBN 9788502183605.

DIAS, Sergio Roberto (coordenador). **Gestão de Marketing**. Professores do Departamento de Mercadologia FGV-EAESP e Convidados. 2º Ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Recurso online ISBN 9788502126725.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro** – 9ª ed. – São Paulo, Saraiva, 1993.

ESCOLA DE CIDADANIA CAMP, **Economia Solidária: Alguns conceitos básicos**. Porto Alegre, 2017.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. Tradução: Beth Honorato. 4ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2017. Recurso online ISBN 9788580555516.

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FERNANDES, Júlia Schaan. **Design e Artesanato: Intervenção Para Valorização Do Produto Feito À Mão**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GALLO, Anderson. **Jornal Diário Corumbaense**, 2016. Disponível em <<https://diarionline.com.br/?s=noticia&id=83417>>. Acesso em 15 de junho de 2019, il.color.

GANANÇA, Alexandre Ciconello. **Associativismo no Brasil: Características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa**. Dissertação de mestrado. Brasília, 2006.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em Minha Biblioteca. Acesso em 14/04/2018.

GUIA DO TURISMO BRASIL, **Corumbá MS**, s.d. Disponível em <<https://www.guiadoturismobrasil.com/cidade/MS/444/corumba>>. Acesso em 01 de junho de 2019. Il.color.

IBGE: **População estimada** da população residente com data de referência 1º de julho de 2018 da cidade de Corumbá/MS. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/corumba/panorama>>. Acesso em 21 de Mar de 2019.

JORNADA, Izabela. **Correio do Estado**, 2018. Disponível em <<https://www.correiodoestado.com.br/cidades/corumba/corumba-tera-investimentos-de-r-205-milhoes-para-obras-em-predios/327655/>>. Acesso em 30 de maio de 2019, il.color.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing conceitos, exercícios, casos**. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Atlas S.A, 2017. 1 recurso online ISBN 9788597013924.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017. Disponível em Minha Biblioteca. Acesso em 14/04/2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017. Disponível em Minha Biblioteca. Acesso em 09/08/2019.

MIGUEZ, Paulo. Economia criativa: uma discussão preliminar. **Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, p. 95-113, 2007.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **Gestão de Membresia: A relação entre associação e associados em três casos brasileiros**. Tese de Doutorado. São Paulo, 2014.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral; ALVES, Mario Aquino. **Associações Civas Podem Ser Escolas Democráticas? Efeitos de Algumas Características Organizacionais**. Administração Pública e Gestão Social, v. 6, n. 1, p. 2-10, 2014.

NOGUEIRA, Fernando Do Amaral; DENUBILA, Laís Atanaka; MORANO, Rogério Scabim. **Gestão de associados no Brasil: uma pesquisa exploratória**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 22, n. 73, set./dez. 2017, 379-399, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAUJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Texto para discussão: Panorama da economia criativa no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea-Brasília: Rio de Janeiro 2013.

POLIELLO, Carla; ERINGE, Márcia. **Que diferença faz o designer faz em artesanato brasileiro**. Curso de Arquitetura e Urbanismo do Centro Universitário de Minas Gerais. 2015. Apresentado International Conference Senses and Sensibility, 2015.

PORTAL DA PREFEITURA DE CORUMBÁ/MS. Disponível em:< <http://www.corumba.ms.gov.br/site/corumba/2/>>. Acesso em 18 de Mar 2019.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Fundamentos de marketing: conceitos e práticas**. 6ª Ed norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Recurso online ISBN 9788522124053.

INSTITUTO PRÓ BONO. **Manual do Terceiro Setor**. São Paulo, 2005.

SEBRAE. **Boletim: Relação Design e Artesanato**. 2014.

SERRA, Neusa; FERNANDEZ, Rafael Saad. **Economia criativa: da discussão do conceito à formulação de políticas públicas**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 11, n. 4, p. 355-372, 2014.

SIQUEIRA, Izolina Passos. **A força do relacionamento entre artesão e designer no olhar de Carl Rogers**. Monografia apresentada ao Centro de Pós-Graduação da FAESA. Vitória (ES), 2008.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 2º Ed. São Paulo: Autores Associados, 1986.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

UNCTAD, Relatório de Economia Criativa. **Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável**. São Paulo, 2010.

VERGARA, Sylvia C., **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**; trad. Daniel Grassi, 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WWF-BRASIL. **Uma Organização Nacional**. Disponível em<
https://www.wwf.org.br/wwf_brasil/>. Acesso em 18 de Mar de 2019.