

O USO DE VISITA TÉCNICA COMO PRÁTICA DE INTEGRAÇÃO DE ENSINO ENTRE AS DISCIPLINAS DE MARKETING E GESTÃO ESTRATÉGICA

Roberto Pessoa de Queiroz Falcão Correio

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Professor do MBA Executivo em Gestão Empreendedora da UFF
Colaborador no projeto de Empreendedorismo Imigrante e Empreendedorismo Étnico
robertopqfalcao@gmail.com

Eduardo Picanço Cruz Correio

Graduado em Administração pela Universidade Federal Fluminense (1998), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense (2002) e doutorado em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2007).
Professor Associado I do Departamento de Empreendedorismo e Gestão - STE da Universidade Federal Fluminense.
epicanco@id.uff.br

Esther Pinho da Silva Correio

Universidade Federal Fluminense
Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Antropologia (PPGA/UFF). Bacharel e licenciatura em Ciências Sociais pela Universidade Federal Fluminense (2015). Cursa o MBA executivo em gestão Empreendedora da UFF. Atualmente é pesquisadora assistente da Universidade Federal Fluminense, na Divisão de Inovação e Tecnologias Sociais da Agência de Inovação da UFF (AGIR/UFF).
esther.pinho@gmail.com

Mariana Rosa Guimarães Correio

Universidade Federal Fluminense
Cursa o MBA executivo em gestão Empreendedora da UFF.
marianarosa.acad@gmail.com

RESUMO

O artigo propõe o uso de visita técnica como uma prática de ensino e integração das disciplinas de Marketing e Gestão Estratégica, experiência vivenciada em um MBA de Empreendedorismo. A dinâmica foi conduzida entre 2016 e 2018, em três turmas consecutivas, permitindo ação, experimentação e reflexão. O presente texto evidencia não apenas a discussão e apresentação feitas (nas aulas Gestão Estratégica), mas também na sua fase preparatória (nas aulas de Marketing). O artigo mostra ainda que as visitas técnicas poderiam se encaixar em uma estratégia rica de aprendizado ativo, o que por sua vez ajudaria a desenvolver conhecimento e experimentação tácita em alunos de MBA, o que é particularmente difícil de ser abordado em atividades de sala de aula, com casos de ensino ou aprendizado baseado em problemas. Como decorrência do trabalho, o próximo desafio será a inclusão da disciplina de Comportamento do consumidor nessa ação integrada.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão Estratégica. Marketing. Visita técnica.

1 INTRODUÇÃO

A visita técnica, visita de campo ou trabalho de campo é uma atividade que pode ser experimentada por um grupo de estudantes que são levados a diferentes

ambientes, fora da sala de aula. No entanto, ele permite que os alunos observem atividades reais, especialmente em contextos de negócios, proporcionando experiências fora do contexto de suas atividades diárias, quer em sala de aula ou em seus próprios ambientes profissionais. Para obter um melhor aproveitamento, as visitas técnicas são frequentemente realizados em três etapas: (i) preparação, (ii) a atividade em si, e (iii) dinâmicas de acompanhamento, esclarecimento e discussão.

Além disso, ao unir teoria e prática, destaca-se a importância de propagar uma estratégia de ensino ativa (e proativa) em oposição às atuais metodologias de ensino. Esse tipo de pedagogia promove a integração dos conhecimentos teóricos e experiências dos alunos em seu processo de construção do conhecimento (FILION, 1998). Considerando que a educação clássica teve como princípio a internalização de modos de ação e modos de ser (DURKHEIM, 1895), a educação empreendedora a partir do século XX propõe uma ruptura com esse sistema, reconhecendo a educação como ferramenta para o desenvolvimento de habilidades individuais (KATZ, 2014; NECK; GREENE; BRUSH, 2014). Portanto, a visita técnica é apresentada como uma metodologia de ensino eficaz para difundir a criatividade e a internalização do “cultura do fazer”. De fato, os professores, em sua busca por motivar os alunos, elaboram turmas mais dinâmicas e atraentes, alterando suas rotinas, e levando os a saírem de sua “zona de conforto”. Este tipo de prática também pode ser utilizada para promover a assimilação de assuntos mais complexos (KATZ, 2014).

De acordo com Van Doren e Corrigan (2008), os estudantes de Marketing, no decorrer de seu processo de aprendizagem, adquirem uma compreensão de seu papel como facilitadores no cumprimento da missão de suas organizações. Portanto, ao se procurar envolver uma turma de alunos em atividades de campo, eles seriam levados a observar e analisar os elementos do *mix* de marketing, descrevendo como esses elementos poderiam ser integrados para o atingimento das metas organizacionais, avaliando seus pontos fortes e fracos, planos de marketing e necessidades do cliente, etc. Além disso, através de diversas técnicas de coleta de dados empregadas pelo Marketing (por exemplo, métodos qualitativos, quantitativos ou *servqual*), eles podem observar também os comportamentos dos clientes, consumidores e empresários, entendendo seu ponto de vista. Complementarmente pode ser realizada uma análise do ambiente e da concorrência entre as empresas em seu “habitat natural”.

Já pela ótica do ensino da Administração Estratégica, os estudantes buscariam realizar uma análise simultânea do macro e microambiente das empresas (neste presente caso, dentro do contexto do Mercado de Peixe), utilizando ferramentas como análises da concorrência, da cadeia de valor, SWOT, dentre outras ferramentas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). Complementarmente a estas análises, podem ser conduzidas discussões e reflexões de estratégia prescritiva como *design* ou de posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

De acordo com Christensen e Carlile (2009), as visitas de campo abrangem conteúdos fundamentais que não poderiam ser explicados de outra forma, teoricamente ou através de uma discussão de casos de ensino. Uma segunda vantagem distintiva de uma dinâmica de visita técnica é o fato dos alunos experimentarem as práticas de mais de um negócio ao mesmo tempo, o que seria impraticável durante o período de estágio ou programa *trainee* (realizado em apenas uma empresa). Portanto, o trabalho em campo sob forma de visita técnica leva vantagem sobre ferramentas de aprendizagem tradicionais e bem estabelecidas, havendo a possibilidade de realizar pesquisas instantâneas quantitativas ou qualitativas com clientes e empresas (DEMANGEOT; BRODERICK; CRAIG, 2015). Além disso, os materiais do curso podem ser feitos sob medida para preparar os alunos para cada visita experimental a empresas locais (VAN DOREN; CORRIGAN, 2008).

Portanto, diante do exposto, as visitas técnicas são geralmente usadas como recurso para professores ou disciplinas isoladas. No entanto, os temas de Marketing e Gestão Estratégica, por apresentarem uma sinergia de conteúdo, se prestam para uma ação integrada entre as duas disciplinas. Tendo em vista que as visitas técnicas como práticas pedagógicas exigem muito controle no planejamento e implementação, a questão de pesquisa do presente artigo é: “Como a visita técnica pode integrar duas disciplinas de um curso de MBA?”. Assim, pretende-se evidenciar como se deu a implementação dessa dinâmica por meio dos professores e alunos, visando melhor aproveitamento das visitas técnicas, evidenciando seu potencial integrador. Para tanto, apresenta-se o processo de aprendizagem vivenciado pelos educadores envolvidos no planejamento da visita técnica, ao longo das três rodadas da atividade (turmas de 2016, 2017 e 2018).

2 IMPLICAÇÕES PEDAGÓGICAS DAS VISITAS TÉCNICAS

Vários pesquisadores em pedagogia apontam para visitas técnicas (ou viagens de campo) de alunos do ensino fundamental e médio (para museus ou zoológicos, por exemplo) como tendo consequências duradouras para os alunos. Anderson, Kisiel e Storksdieck (2006) atribuem às visitas técnicas ao desenvolvimento de memórias de contextos sociais e conteúdos (FALK; DIERKING, 2016; ANDERSON; PISCITELLI; WEIER; EVERETT; TAYLER, 2002). Essas memórias são relatadas como permanecendo por longa duração, enraizadas por anos nos alunos que vivenciaram essas visitas (FALK; DIERKING, 2016). Já Anderson *et al* (2002) também destacam relatos por parte dos pais dos alunos, que as memórias de infância decorrentes de viagens de campo, são em geral altamente positivas para seus filhos.

Além disso, vários estudos atestam o relevante papel das atividades preparatórias e pós-visitação para melhor utilização dos contextos de visitas técnicas em si (STONEBERG, 1981; ANDERSON; KAPLAN; LANCASTER, 1999; FALK; DIERKING, 2016). Este fato parece ser pouco surpreendente, uma vez que as atividades prévias às visitas fornecem conhecimento preliminar que poderia ajudar a entender as experiências vivenciadas *in loco*, enquanto que as atividades pós-visita fortalecem novas conexões e fornecem um contexto adicional para experiências futuras, reflexões e aprendizados. O estudo seminal de Stoneberg (1981), por exemplo, demonstra que uma visita técnica isolada, sem preparação e / ou acompanhamento, pode não ajudar na aprendizagem dos alunos.

O papel do professor, nesse sentido, é fundamental na experiência de aprendizado durante uma visita técnica, podendo ter tanto consequências positivas quanto negativas. Wolins, Jensen e Ulzheimer (1992), por exemplo, demonstraram que o professor em sala de aula pode ter um papel importante em afetar a força e a vivacidade das memórias dos visitantes. Em contraste, Griffin (1994) relatou que o envolvimento do professor na aprendizagem de estudantes em idade escolar, em visita a um museu, incluía as funções de trabalhar ativamente em pequenos grupos de alunos e monitorar seu comportamento. No entanto, em seu estudo sobre visitas técnicas, Griffin e Symington (1997) relataram que muitos professores mudaram seu modelo de aula expositiva para um estilo mais informal. O novo desafio era se esforçar para relacionar tópicos estudados em sala de aula com o ambiente informal de aprendizagem. Segundo os autores, na realidade, a maioria dos professores promovia tarefas a serem realizadas durante a visita, mantendo os alunos ocupados.

Esses professores acreditavam que o aprendizado provavelmente não ocorreria durante a visita sem uma planilha projetada para orientar os alunos ou mantê-los engajados na tarefa. Esses exemplos sugerem que o valor educacional de uma visita técnica pode depender muito da agenda do professor. Neste sentido, o docente deve buscar o equilíbrio entre o prazer/lazer (aspectos lúdicos) e a aprendizagem focada (aspectos funcionais cognitivos).

Em relação à educação empreendedora, vários pesquisadores defendem a necessidade de usar práticas de ensino ativas, tais como visitas técnicas e discussão de contextos práticos (KATZ, 2014). De fato, o conceito de ‘aprendizagem ativa’ foi introduzido por Revans (2017) na década de 1940, e avançou ainda mais nos Estados Unidos e no Reino Unido. No entanto, a expressão foi incorporada no léxico de educação em gestão e recursos humanos (WADDILL; BANKS; MARSH, 2010). Segundo Marquardt (2011), os problemas vivenciados e analisados em tempo real trazem reflexões que se relacionam às ações e resultados do trabalho em equipe e, posteriormente, contribuem para o desenvolvimento de habilidades através da aquisição de conhecimento, troca de experiências e aprendizado contínuo (MARQUADT, 2011). Já O’Neil e Marsick (2007) classificaram a aprendizagem ativa em quatro escolas a fim de compreender suas diferenças e semelhanças, como mostra a tabela 1.

Tabela 1 – Escolas da aprendizagem em ação

Escola tácita	Escola científica	Escola experiencial	Escola de reflexão crítica
Assume que a aprendizagem ocorre enquanto os participantes selecionados trabalham em conjunto, com as informações fornecidas pelos professores no contexto da formação profissional.	Baseado no método científico para atingir as metas do grupo	Vê o ciclo de aprendizado de Kolb (aprendizagem concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa) como a base teórica da aprendizagem	Acredita que os participantes aprendem através de questionamentos e não apenas por meio de respostas prontas, o que possibilita a experimentação de novas formas de realizar atividades, seja pensando estrategicamente ou trabalhando com diferentes pontos de vista
Dotlich e Noel; Tichy	Revans; Boshyk	McGill e Beaty; Mumford	Marsick; O’Neil; Raelin

Fonte: adaptado de O'Neil e Marsick (2007).

3 A INTEGRAÇÃO ENTRE DISCIPLINAS E A POSSÍVEL INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO

A principal crítica da abordagem dos currículos escolares fundamentados em disciplinas isoladas é a fragmentação do conhecimento. Entre as propostas alternativas para a organização do conhecimento acadêmico por disciplinas, dá-se ênfase àquelas com foco tanto na interdisciplinaridade quanto na integração curricular.

Diversos autores e pesquisadores do ensino fundamental defendem a integração curricular. Todos postulam que a criação de um currículo particionado e disciplinar levaria a limitações significativas. A seguir, destacam-se os pensamentos de alguns deles.

Santomé e Schilling (1998) argumentam que um currículo escolar organizado sob a forma de disciplinas específicas e separadas não consideraria alguns elementos, como as concepções previamente estabelecidas pelos alunos e os contextos e problemas específicos de seus ambientes socioculturais. No Brasil, Freire (2018), educador que defendia a tese da “pedagogia do oprimido”, também corroborava com Santomé e Schilling (1998). Outrossim, Santomé e Schilling (1998) postularam que o currículo particionado não promoveria um intercâmbio satisfatório entre professores e alunos, o que dificultaria a construção de interconexões de nexos e de conteúdos. Finalmente, de acordo com Santomé e Schilling (1998), o currículo dividido em disciplinas não priorizaria os interesses dos alunos, que deveriam ser o ponto focal na elaboração de programas educacionais.

Segundo Beane (2016) a discussão sobre a necessidade dessa integração curricular remonta aos anos 1920. De acordo com o autor, o debate envolveria quatro aspectos centrais: integração de experiências, integração social, integração do conhecimento e integração como uma concepção curricular. A integração das experiências consiste em abordar as experiências pessoais ou sociais dos alunos, para lidar com novos problemas ou situações. Portanto, segundo Beane (2016), os indivíduos constroem esquemas derivados de suas experiências de aprendizagem, que devem ser levados em consideração. A assimilação do conteúdo possivelmente seria maior, dada a integração do conhecimento experimentado com esses novos esquemas de significação.

No que diz respeito à integração social, Beane (2016) sugere que os professores desenvolvam conteúdos focados em promover a formação de valores que corroborem para o bem comum de uma sociedade democrática, extrapolando a educação baseada apenas em um conjunto de disciplinas instrumentais. Em relação à integração do conhecimento, a argumentação ocorre dentro de uma concepção progressista de educação, contrária ao currículo dividido em disciplinas, que inclui apenas o conhecimento que reflete os interesses das elites. Isso contrasta com o currículo organizado em torno de questões pessoais e sociais, onde o conhecimento relevante para os indivíduos e outras visões é destacado. Além disso, a integração como uma concepção curricular pode abranger o planejamento integrado entre disciplinas, professores e conteúdo.

Numa perspectiva histórica do conhecimento, parece haver um antigo ideal de conhecimento unitário, no qual o ser humano teria o domínio de todo conhecimento acumulado pela humanidade (SANTOMÉ; SCHILLING, 1998; JANTSCH; BIANCHETTI, 2002; BEANE, 2016). No entanto, a fragmentação do conhecimento, ao originar milhares de especialidades, teria comprometido tal ideal. Além disso, no contexto brasileiro (e possivelmente nos contextos de outras economias emergentes), a interdisciplinaridade ou a integração das disciplinas baseia-se nos trabalhos do pesquisador francês Gusdorf (1977) e seus discípulos no Brasil: Japiassu (1976) e Fazenda e Prado (2016). No entanto, Jantsch e Bianchetti (2002) assumem que a fragmentação do conhecimento impede a dominação do homem sobre o próprio conhecimento. Portanto, a fragmentação do conhecimento torna-se uma “patologia” (câncer). Seguindo essa metáfora, a interdisciplinaridade só pode ocorrer dentro de um contexto de trabalho em equipe de um sujeito coletivo. Assim, a interdisciplinaridade é capaz de “curar” qualquer “doença” do conhecimento e, portanto, garante a produção do conhecimento, independentemente da historicidade.

Além disso, de acordo com Darbellay, Moody, Sedooka e Steffen (2014), o processo de pesquisa interdisciplinar – construído sobre competências disciplinares, que, ao mesmo tempo, precisam ser transcendidas e integradas em uma perspectiva mais ampla – pode encontrar um interessante e apropriado aliado no fenômeno da serendipidade – o inesperado na pesquisa.

Finalmente, a comunidade acadêmica em muitas áreas das ciências humanas, administração ou medicina, tem debatido a integração de disciplinas em um currículo universitário ou curso de pós-graduação, por exemplo. O que geralmente é discutido

em termos de integração curricular é que a partição disciplinar nem sempre é eficaz na construção de competências mais amplas. Portanto, o trabalho de profissionais de nível superior geralmente envolve várias disciplinas simultaneamente (AIRES, 2011). Além disso, o mercado de trabalho tem demandado profissionais com formação mais abrangente, também denominada holística, capazes de lidar com problemas complexos e interdisciplinares.

Diante desse cenário, percebe-se que apenas parte dos cursos de graduação e pós-graduação efetivamente conecta conteúdos aprendidos normalmente entre disciplinas ministradas separadamente. No entanto, segundo Aires (2011), uma abordagem deliberada e integrativa das disciplinas mostrou-se eficaz na formação de vínculos entre conteúdos durante o período de formação profissional.

Ainda segundo Aires (2011), a integração curricular pode ser promovida na forma horizontal, inserida nos mesmos conteúdos acadêmicos (o que seria o caso da prática pedagógica apresentada neste artigo), ou na forma vertical, ao longo de vários conteúdos acadêmicos (o que geraria maior complexidade de integração e coordenação interdisciplinar).

4 CONTEXTO DA PRÁTICA DE ENSINO – SOBRE O LOCAL

Os mercados são locais públicos onde os comerciantes expõem e vendem alimentos, roupas e artigos de uso diário, sendo uma configuração tradicional e milenar na sociedade humana (MCMILLAN, 2003). No entanto, hoje em dia, os mercados são compostos por ambientes sociais e virtuais, propícios às condições de troca de bens e serviços.

O Mercado de Peixe de São Pedro é um estabelecimento tradicional na cidade de Niterói – RJ, tendo iniciado suas operações no atual prédio em 1970. Anteriormente, o mercado estava localizado em um píer próximo à amarração dos barcos pesqueiros da localidade, em uma configuração precária de um cais flutuante de madeira. A mudança ocorreu devido a restrições sanitárias impostas pelo Governo Militar do Brasil (<http://www.mercadodepeixesaopedro.com.br/>).

Sua estrutura atual é composta de três andares. No primeiro andar, 39 peixarias vendem peixe fresco e frutos do mar, além de especiarias e ervas. No segundo andar estão localizados oito bares e restaurantes, bem como uma única loja dedicada à venda de produtos de pesca (varas de peixe, iscas, redes, etc), já no terceiro, encontram-se os escritórios dos lojistas. Nos restaurantes da casa, é

possível encomendar peixe comprado no próprio mercado para cozinhar no local (figura 1).

Figura 1 - Entrada do Mercado São Pedro



Fonte: Mercado São Pedro (2018)

Apesar de seu atual *status* estabelecido, nos anos anteriores a 2006, o mercado enfrentava grandes dificuldades. As vendas caíram 50% devido à queda significativa nos preços de carne bovina e frango. Por conta disso, entidades como o SEBRAE/RJ, a FECOMÉRCIO-RJ e o SENAC-RIO aderiram ao projeto de revitalização do mercado, que visava melhorar sua atratividade e qualidade de serviço.

Atualmente, o Mercado de Peixe de São Pedro reúne os mais diversos públicos, desde donas de casa locais até “chefs de culinária” de restaurantes de Niterói e Rio de Janeiro. Aproximadamente 1.000 pessoas visitam diariamente o mercado (80% das quais procedem da cidade do Rio de Janeiro), comprando 30 toneladas de peixe e frutos do mar. O mercado também emprega aproximadamente 300 funcionários diretos que trabalham tanto nas lojas quanto nos restaurantes.

5 A DINÂMICA DE INTEGRAÇÃO DE DISCIPLINAS ATRAVÉS DA VISITA TÉCNICA

O “segmento de mercado” envolvido no presente estudo é considerado um espaço analítico complexo por se tratar de um empreendimento voltado para um público plural, composto por diversos estabelecimentos (no caso, peixarias, frutos do mar e restaurantes). Portanto, o Mercado de Peixes apresenta um grande potencial para o ensino quando envolve um grupo de estudantes de pós-graduação, tendo como foco o ponto de vista empresarial, dada a riqueza de seu ambiente. Em outras

palavras, os aspectos práticos das empresas podem ser demonstrados *in loco*, como pano de fundo para observação e análise de alunos, gestores estratégicos ou profissionais de marketing. Devido ao seu ambiente tradicional, esse histórico promove discussões sobre práticas de clientes, marketing e entrega de serviços, logística e distribuição de peixes e frutos do mar, entre outros assuntos.

Antes de se criar as aulas expositivas e outros conteúdos do curso, foram desenvolvidos os objetivos de aprendizagem para as disciplinas de marketing e gestão estratégica com uma abordagem mais prática e integrada. Tal perspectiva já constava no desenho do programa do curso de MBA Executivo do Departamento de Empreendedorismo e Gestão da universidade onde se realizou o experimento. Os objetivos de aprendizagem foram orientados para o desenvolvimento da capacidade e ação dos alunos, conforme defendido por Van Doren e Corrigan (2008). Portanto, os dois professores do programa de MBA, junto com o coordenador do curso, decidiram planejar e implementar esse visita técnica piloto, enquanto visitavam o Mercado de Peixe de São Pedro. Este artigo relata lições aprendidas de três turmas consecutivas do programa de pós-graduação. Os objetivos de aprendizagem foram claramente definidos e incluídos no programa do curso. No período de prévio à visita, os professores dedicaram parte de suas aulas ao ensino de métodos de pesquisa e de teorias (tanto em Gestão Estratégica quanto em Marketing). Depois de uma primeira visita de campo, trabalhos práticos em sala de aula, vídeos e discussões de casos apoiaram essa abordagem. Essa prática de sala de aula integrada permitiu que os alunos atingissem os objetivos do programa, conforme sugerido por Briggs, Gustafson e Tillman (1991).

O coordenador do curso realizou duas reuniões de alinhamento prévio à visita, incluindo os dois professores (de Marketing e Gestão Estratégica) e alguns alunos (quatro dos mais ativos da turma). A integração de conteúdo e alinhamento das duas disciplinas forneceram subsídios metodológicos para as visitas. Nessas reuniões, os participantes discutiram quais métodos de coleta de dados seriam utilizados e como a análise de dados seria realizada para posterior discussão em sala de aula, buscando a realização de uma prática interdisciplinar. As reuniões foram documentadas e serviram de base para a realização de uma primeira rodada de viagens de campo. Por sua vez, após a sua realização, foi realizado um *debriefing* da atividade, levantando questões de melhoria e ajustes para as próximas aulas. O

envolvimento dos alunos nessa discussão corroborou com o alinhamento das expectativas de atividades e o aprimoramento da aprendizagem.

Com base em relacionamentos anteriores com empresas e líderes locais, os professores primeiro compilaram uma lista de organizações candidatas que provavelmente concordariam em realizar a visita técnica. O Mercado de Peixe de São Pedro foi escolhido pelas seguintes razões: estreito relacionamento com o líder da associação das peixarias, acessibilidade, distância ao campus universitário, horário de funcionamento e diversidade de negócios em um só lugar. Os alunos tiveram um papel ativo durante a visita técnica, engajando-se intensivamente na coleta de dados. Os professores de Marketing e Estratégia definiram e apresentaram as técnicas de coleta de dados, previamente às visitas, servindo também como monitores durante a atividade. Os dados foram coletados a partir de vários pontos de vista, métodos e paradigmas, conforme a tabela 1. Eles abrangeram uma análise do ambiente (estrutura física, condições sanitárias, sinalização, acessibilidade, ventilação e conforto), análise de concorrência (através de buscas na internet e entrevistas com os proprietários das peixarias), análise dos consumidores e perfil dos clientes (por meio de questionários e entrevistas em profundidade), percepção do ponto de vista dos peixeiros e percepção da qualidade do serviço (por meio de uma pesquisa *servqual* aplicada aos clientes). Ao final da atividade, alunos e professores reuniram-se em um dos restaurantes localizado no segundo piso do mercado. Os professores serviram tanto como monitores dos alunos quanto como observadores durante as visitas. Durante as aulas de Gestão Estratégica, os alunos apresentaram seus relatórios (descrição do ambiente, pesquisas de serviços, percepções de consumidores e lojistas, etc.). Além disso, o professor de Gestão Estratégica usou todos os dados coletados no campo para demonstrar as ferramentas de análise estratégica (por exemplo, análise SWOT, Matriz de Ansoff, Forças de Porter, etc.) permitindo uma aprendizagem experiencial, em oposição a exemplos extraídos de livros acadêmicos e artigos, no contexto de aulas expositivas tradicionais.

Tabela 2 – Estratégias de coleta de dados

Natureza da pesquisa	Estratégia de pesquisa	Número de grupos / alunos	Público-alvo - local
Qualitativo	Entrevistas em	03/05	Proprietários e clientes

	profundidade		
Qualitativo	Análise do meio ambiente através da observação de instalações e fotografias	01/06	Lojas, restaurantes e infra-estrutura de mercado
Qualitativo	Percepção de negócios	01/05	Donos de loja
Quantitativo	Pesquisa <i>Servqual</i>	01/05	Clientes
Quantitativo / Qualitativo	Análise da Concorrência	01/05	<i>Websites</i> e visita a concorrentes

Fonte: elaboração própria

As três viagens de campo aconteceram aos sábados, ao mesmo tempo em que as aulas eram realizadas em 12 de novembro de 2016, 7 de outubro de 2017 e 22 de setembro de 2018, no Mercado de Peixe de São Pedro, em Niterói.

5.1. A VISITA EM SI AO MERCADO DE PEIXE

Como apresentado anteriormente, os alunos discutiram durante as aulas de Marketing quais estratégias seriam usadas na pesquisa, delineando perguntas, produzindo questionários e montando roteiros. Ao chegar ao Mercado de Peixe de São Pedro, os grupos de estudantes foram recebidos pelo proprietário de uma das lojas de peixes (e atual líder da associação de lojistas). Ele explicou a história do mercado, conectando-o com o modo de operação atual, explicando a rotina dos lojistas, o fluxo de clientes, etc. Os alunos puderam fazer perguntas e melhorar ideias para as práticas de coleta de dados que viriam depois.

Após a reunião, os grupos (cada um responsável por uma estratégia de coleta de dados) se dispersaram no ambiente do mercado de forma independente, visando a obtenção dos resultados de acordo com suas necessidades. Os grupos encarregados da pesquisa *servqual* objetivaram o preenchimento de pelo menos cinquenta questionários de múltipla escolha (com escala Likert de 5 pontos). Essa estratégia de coleta de dados não dependia de sondagens, portanto, a pesquisa exigiu pouco tempo de seus respondentes, e o grupo preencheu todos os questionários em um curto período.

Em paralelo, os grupos responsáveis pela pesquisa qualitativa junto aos clientes entrevistaram os visitantes do Mercado de Peixe no primeiro andar (peixarias) e no segundo andar (restaurantes e loja). Eles realizaram uma pesquisa qualitativa semi-estruturada, com perguntas pré-definidas como “desde quando você vem ao Mercado de Peixe?” E “por que você prefere vir ao Mercado de Peixe de São Pedro?” No entanto, como o objetivo do trabalho incluía a identificação de subjetividades, foi perguntado para os clientes “qual sua relação afetiva com o mercado?” e se “haveria alguma memória de infância relacionada ao local”. No entanto, a dedução de relações subjetivas estabelecidas entre os entrevistados do Mercado de Peixe, que demandavam maior tempo dos estudantes. Os alunos foram encorajados a realizar pelo menos 20 entrevistas em profundidade, selecionando aleatoriamente homens, mulheres, famílias e grupos de amigos que consistiam em clientes novos ou antigos do Mercado de Peixe. Além disso, a pesquisa qualitativa com lojistas foi realizada em quatro diferentes lojas, a saber: (i) Bela Sereia, (ii) Sol e Mar, (iii) Peixaria do Paulino e (iv) Box 116.

Já o grupo de estudantes encarregado da análise do ambiente do Mercado de Peixe decidiu priorizar oito pontos principais, a saber: (i) a sinalização externa e interna, (ii) a localização do mercado, (iii) sua acessibilidade, (iv) estrutura do edifício, (v) a segurança, (vi) conforto e (vii) comodidades. Além de suas anotações de campo e observações, o grupo produziu material fotográfico sobre aspectos que mereciam ser destacados ou melhorados. Eles também conversaram com os visitantes regulares para entender as implicações do espaço no consumo. Com o objetivo de melhorar seus relatórios, os grupos traçaram paralelos com outros mercados de peixe ao redor do mundo.

Os estudantes encarregados da análise da concorrência dividiram seu estudo em três partes: (i) competição interna, (ii) competição externa e (iii) competição indireta. No Mercado de Peixe, os alunos conversaram com clientes e lojistas, além de observar as lojas, buscando padrões, diferenciais competitivos e questões a serem aprimoradas. Em um segundo momento, o grupo visitou concorrentes externos e estudou dados relacionados à cadeia produtiva de frutos do mar, assim como a intermediação e distribuição desses produtos, tanto na cidade de Niterói quanto no estado do Rio de Janeiro.

Após a compilação de dados e a configuração das apresentações, os alunos aprofundaram seus relatórios no sentido de gerar um aprofundamento sobre seus

dados. Por fim, os alunos apresentaram diferentes propostas gerenciais (incluindo perspectivas de marketing e questões estratégicas de gestão) para o Mercado de Peixes de São Pedro (e para os lojistas), cada uma orientada para suas diferentes perspectivas de análise. Finalmente, um debate foi conduzido na sala de aula de Gestão Estratégica, que gerou uma rica discussão e promoveu um ambiente vívido para a aprendizagem dos alunos.

6 EXEMPLOS DE DADOS COLETADOS

Nesta seção, apresentamos extratos dos relatórios dos alunos da segunda visita a título de exemplificação. As estratégias delineadas por cada grupo, justapostas aos diferentes métodos de pesquisa utilizados, resultaram em múltiplas interpretações do espaço, estabelecendo uma conexão entre perspectivas positivistas de análise (por exemplo, questionários *servquals*, análise da concorrência) com perspectivas qualitativas (por exemplo, entrevistas em profundidade contendo relatos de histórias e de laços emocionais com o espaço). As percepções dos clientes englobam noções de público e privado, formal ou informal, visível ou invisível, familiar ou estranho, com suas implicações sociológicas e morais (MELLO; VOGEL, 1981, p.8). Vale ressaltar que, apesar das diferentes perspectivas, é fundamental entender quais elementos fazem do Mercado de Peixe de São Pedro um estabelecimento reconhecido pela sua qualidade e tradicionalismo na venda de pescado na cidade de Niterói.

O grupo responsável pela pesquisa do *servqual*, concluiu que a “confiabilidade” e a “empatia” foram os dois principais aspectos positivamente ligados à qualidade do serviço do Mercado de Peixe, conforme indicado pelos 50 clientes que responderam à pesquisa. Por outro lado, o aspecto menos mencionado foi “tangibilidade” (ver figura 2). Portanto, os estudantes perceberam que, apesar dos itens de frutos do mar levemente superfaturados vendidos no Mercado de Peixe (devido à sua frescura), isso não era um problema para o seu público-alvo. No entanto, a equação de produtos de qualidade superior (frescos) e um serviço amigável (empatia) resultam em exceder as expectativas dos clientes. Por outro lado, o mau sinal de trânsito e o estacionamento precário desencorajam alguns dos potenciais clientes, o que também pode interferir em um maior desenvolvimento do negócio.

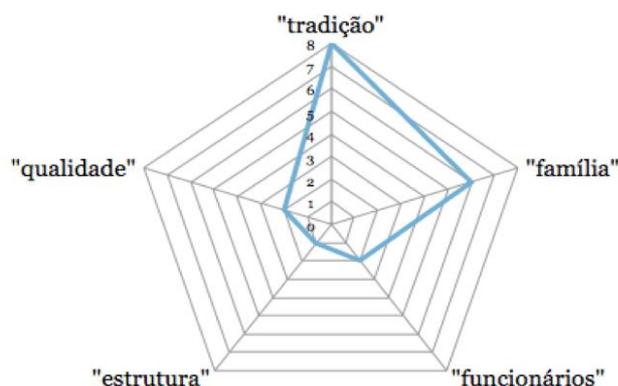
Figura 2 - Resultado da pesquisa *servqual*



Fonte: elaboração por parte dos alunos

No entanto, os dois grupos responsáveis pela pesquisa qualitativa com os clientes do Mercado de Peixe visaram identificar aspectos subjetivos, como os valores e crenças que compunham a noção de qualidade. Esses aspectos não são perceptíveis em uma pesquisa quantitativa, na qual as respostas seriam mais objetivas. Como resultado, os grupos concluíram que a relação custo-benefício é relevante para o público alvo do Mercado de Peixe, onde os preços mais altos são equivalentes a um produto superior, e essa noção está provavelmente ligada a uma “busca por uma vida mais saudável”. Outro termo frequente nos discursos foi o termo “pessoalização” (BARROSO, 2017). Um “radar” dos valores citados nos discursos é representado na figura 3.

Figura 3 - Radar de valores derivados das entrevistas em profundidade



Fonte: elaboração por parte dos alunos

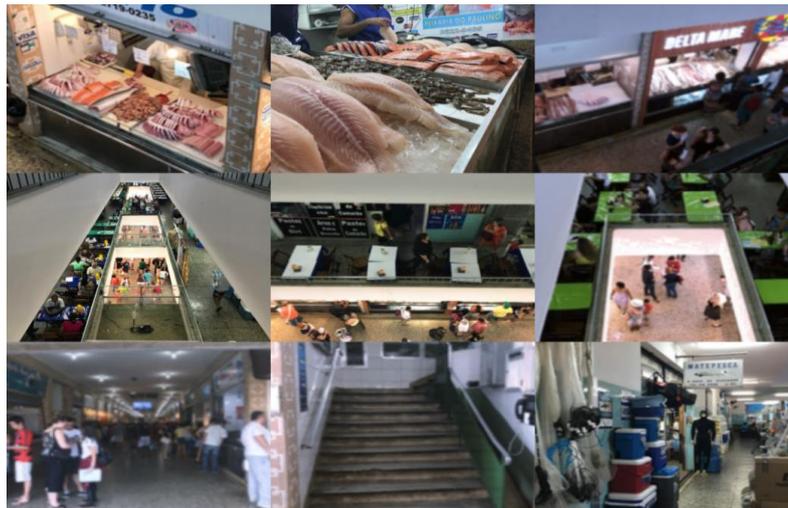
A “pessoalização” poderia ser inclusa no valor da “confiabilidade” e desdobrada nos elementos de “tradição”, isto porque muitos dos entrevistados eram turistas ou frequentavam por um hábito familiar. Assim sendo, de acordo com as evidências de campo, a tradição é fator primordial na atividade de consumo do Mercado São Pedro, uma vez que as memórias construídas em sua relação com o espaço são acionadas quando indagados a respeito da motivação de frequentar o estabelecimento, conforme depoimento de uma das clientes entrevistadas: “Eu venho desde sempre, é uma tradição de família (...). Desde pequenininha vinha para olhar peixinhos e tartarugas” (A., 49 anos). Já outra cliente declara: “foi aqui que conheci meu atual marido. Hoje, costumamos vir para comemorar.” (J., 55 anos). Mas, a tradição não é só mencionada por pessoas mais maduras, um jovem universitário ratifica: “Vinha com minha família. Hoje, venho sempre com meus amigos da faculdade, que antes não conheciam.” (F., 21 anos). Os lojistas também foram alvo das entrevistas, mas devido a estarem em seu horário de trabalho não foi possível um aprofundamento. Dentro da realidade possível do movimento comercial, o grupo pode concluir que todos os entrevistados estão há muitos anos no ramo e sobretudo, atuando no Mercado São Pedro. Os lojistas também enfatizam o caráter familiar e geracional de suas peixarias e como isso se reflete na fidelização dos clientes, conforme a fala: “Conheço eles (funcionários) há anos. Sempre compro aqui.” (P., 62 anos).

No entanto, não só as pessoas maduras mencionam a ida ao Mercado como uma tradição. Um jovem universitário ratifica “Embora eu tenha vindo a primeira vez com a minha família, hoje em dia venho frequentemente com amigos da faculdade que nunca vieram antes” (F., 21 anos).

Já no que diz respeito à estrutura do Mercado de Peixe, o grupo de estudantes priorizou observação e fotografias. Entrevistas foram usadas como um recurso adicional, sendo conduzidas de maneira mais fluida e aberta. De acordo com suas observações, o Mercado de Peixe de São Pedro evidencia na evolução de sua estrutura ao longo do tempo que está buscando ativamente melhorar suas instalações para clientes. No entanto, ainda haveria diversos pontos de melhoria, como estacionamentos (que não acomodam todos os clientes, que disputam vagas de estacionamento com caminhões de peixe). Isso traz certa insegurança e desconforto. Além disso, poucos clientes sabem da existência de banheiros no segundo andar, dada a má sinalização. Os mesmos também carecem de reformas, embora sejam limpos. Há também uma ausência de padronização organizacional de lojas e

restaurantes, o que denota que alguns donos de negócios estabelecidos tendem a “relaxar” no que diz respeito a diferenciais competitivos, encurtando sua visão e adquirindo o que Levitt (2004) em seu trabalho seminal chama de “miopia de marketing”. A figura 4 mostra detalhes da estrutura do mercado de São Pedro.

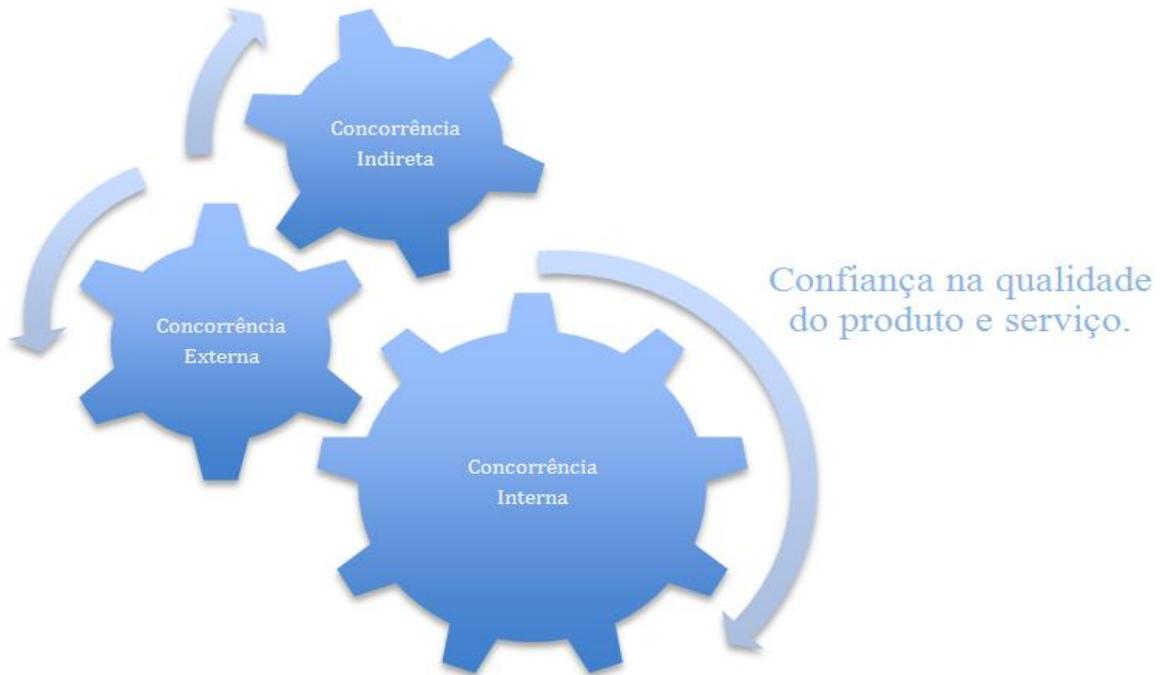
Figura 4 - Detalhes do Mercado de Peixe São Pedro



Fonte: Arquivo pessoal dos autores

Finalmente, a concorrência interna direta e indireta entre os lojistas é acirrada dentro do mercado. Isso é devido a um grande número de lojas e número razoável de restaurantes que oferecem quase os mesmos produtos, lado a lado. No entanto, o Mercado de Peixe de São Pedro e sua dinâmica estrutural, organizacional e estratégica não são coordenados centralmente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009). A competição interna ocorre entre lojas e restaurantes com base na confiança e lealdade do cliente. Portanto, aspectos de relacionamento entre peixarias, lojistas e clientes são aspectos cruciais da competição e alavancagem de vantagens competitivas. Ficou evidente nas entrevistas que, apesar dos esforços dos lojistas para realizar promoções e otimizar a logística do produto para os clientes, eles enfatizam a confiança no fornecimento de seus produtos. Isso está diretamente relacionado à concorrência indireta, concorrentes externos e concorrência interna, representados na figura 5.

Figura 5 - Conexão entre concorrência interna, externa e indireta.



Fonte: elaboração por parte dos alunos

7 ANÁLISE DOS DADOS DAS VISITAS TÉCNICAS REALIZADOS NA DISCIPLINA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Por meio da integração dos conteúdos de Marketing e Gestão Estratégica, e ao se confrontar os diferentes tipos de coletas de dados, os alunos obtiveram um entendimento mais abrangente do Mercado de Peixe de São Pedro, como um campo de ação que vai além de questões racionais (como os escores derivados de pesquisas *servqual*), mas permeado de subjetividades (como no caso da observação e entrevistas em profundidade). Ao analisar a relação afetiva e “personalizada” dos clientes com o Mercado de Peixe foi evidenciadas pela “tradição”, os estudantes perceberam a interconexão da qualidade subjetiva, revelada pelas memórias afetivas de seus clientes, e fortalecidos pelo “senso de pertencimento” ao Mercado de Peixe. A importância do bom atendimento dos lojistas (identificado pelos questionários *servqual*) atrelado a um relacionamento familiar com clientes e tradição (identificado por meio de entrevistas em profundidade) reforçou a percepção de qualidade de serviço com um “toque pessoal”.

Os alunos apresentaram em sala de aula os relatórios de pesquisa propondo várias estratégias para promover o Mercado de Peixes de São Pedro, como o uso de

eventos que lidam com memória e tradição. Uma das ideias surgidas após a análise foi um festival gastronômico com exposições de fotos e depoimentos de clientes e lojistas. O elemento de “tradição” também foi levantado como um ponto chave na renovação das instalações, podendo mesclar fotos e mensagens para os clientes. Esses elementos podem incorporar o site e uma campanha de marketing para divulgar o mercado.

Ainda em relação à análise do ambiente, aliada à análise SWOT e análise de concorrência no mercado, os alunos perceberam a necessidade de revitalizar a área dos restaurantes, pois fica restrita ao espaço superior, espremida entre uma claraboia e as paredes das instalações, causando desconforto, de acordo com relatos de clientes. Neste sentido, o fechamento do vão para o andar inferior e um projeto arquitetônico mais abrangentes, poderiam gerar um melhor aproveitamento do espaço, segundo a análise dos alunos. Dentro desse projeto de reforma, *inputs* como as reclamações sobre banheiros, problemas de acessibilidade ao segundo andar e serviços de limpeza, relativos à análise do ambiente, foram cruciais.

Em relação à atração de novos clientes, investir em mídia digital, como apontado pelos alunos, seria fundamental para a modernização da estratégia de comunicação. O site parece desatualizado e estático. Redes sociais como *Facebook* e *Instagram* podem ser grandes aliadas de marketing, trazendo interatividade e conexão para públicos-alvo específicos. Além disso, o apelo histórico-cultural do Mercado de Peixe pode ser um gatilho para atrair turistas e reter clientes antigos, por exemplo. A análise do ambiente também apontou falhas relativas à sinalização turística e ao entorno, sobretudo no tocante aos estacionamentos.

Ainda em relação às estratégias práticas de fidelização dos clientes, os alunos sugeriram um pacote de benefícios para os visitantes frequentes. Exemplos dessas estratégias seriam cartões de fidelidade para lojas e restaurantes, incluindo cupons e descontos promocionais, promoções de sorteios e competições culturais, tanto por lojistas individuais quanto por iniciativas de gerenciamento de mercado. Exemplo: “Compartilhe suas melhores lembranças do Mercado de Peixe e ganhe um almoço grátis!” Pequenos estímulos, como e-mails de aniversário e celebrações da Páscoa, época do ano em que o mercado tem seu pico de faturamento, também estão entre as práticas sugeridas pelos alunos. Portanto, as campanhas de marketing podem ser baseadas nos elementos mostrados na figura 6.

Figura 6 - Elementos da Campanha de Marketing



Fonte: elaboração própria

8 A VISITA TÉCNICA E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

Corroborando com Anderson, Kisiel e Storksdieck (2006), as três visitas técnicas ao Mercado do Peixe de São Pedro envolveram um cenário de memórias de contextos e conteúdos sociais específicos, não apenas do ponto de vista dos clientes, mas também das experiências relatadas pelos alunos. Mesmo após o término da atividade, os alunos postaram no *Facebook* suas fotos com comentários nostálgicos sobre o evento. Mencionaram que, além do dia agradável com seus colegas, puderam vivenciar o conhecimento adquirido.

Os dados evidenciaram ganhos pedagógicos para os alunos que foram convidados a refletir sobre suas experiências que ocorreram dentro das visitas. Durante a apresentação inicial, quando os alunos foram recebidos pelo líder da associação de peixeiros, eles puderam fazer uma série de perguntas, sendo encorajados a discutir as estratégias de marketing utilizadas pelos lojistas. Além disso, o papel das atividades preparatórias e pós-visitação foram cruciais para uma melhor utilização dos contextos de viagem de campo em si (ANDERSON; KAPLAN; LANCASTER, 1999). Os dois professores que estiveram presentes durante as visitas de campo desempenharam um papel-chave orientando os alunos no seu aprendizado prático, corroborando também com Wolins, Jensen e Ulzheimer (1992), Griffin (1994), Griffin e Symington (1997). Anteriormente à visita, os professores discutiram como integrar os conteúdos das duas disciplinas, definindo as estratégias de coleta de dados e a dinâmica da visita técnica. Após as três visitas técnicas, foram também

realizadas reuniões de *debriefing* entre os professores para se analisar os prós e contras de cada elemento da visita técnica, suas deficiências e possíveis melhorias. Portanto, em relação à “ação de aprendizagem” (REVANS, 2017), os autores relacionaram quatro escolas de inclinação (tácita, científica, experiencial e crítica) e achados sobre seus conceitos (ver tabela 3).

Tabela 3 – Os achados e as escolas de aprendizagem em ação

Escola tácita	Escola científica	Escola experiencial	Escola de reflexão crítica
A aprendizagem ocorreu enquanto os participantes selecionados trabalhavam juntos como uma equipe para coleta e análise de dados. Os professores forneceram aos alunos informações sobre as realidades e origens dos empreendedores e clientes, no contexto do Mercado de Peixe.	Com base no método científico para atingir as metas do grupo, os alunos foram convidados a observar, investigar, entrevistar, gravar e fotografar o ambiente e os atores envolvidos.	Os quatro estágios do Ciclo de Kolb, a saber: aprendizado concreto, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa foram evidenciadas tanto durante a visita técnica quanto nas atividades realizadas durante as entrevistas e <i>surveys</i> .	Um debate realizado durante as apresentações em sala de aula da Gestão Estratégica permitiu que os participantes aprendessem através de questionamento, pensamento estratégico contextualizado ao ambiente do Mercado do Peixe, seus clientes e concorrentes (por exemplo, peixarias e supermercados).

Fonte: elaboração própria

Por fim, o grupo enfrentou dificuldades em se aproximar dos lojistas devido ao fluxo constante de clientes que necessitam de atenção para as compras. Isso trouxe

um desafio para os professores que foram abordados, ajustando a abordagem em cada nova rodada de coleta de dados.

9 A VISITA TÉCNICA E A APRENDIZAGEM DOS PROFESSORES

Mesmo com o planejamento de ações em um primeiro momento, as visitas geraram alguns imprevistos que foram minimizados nas visitas subsequentes. Por exemplo, a entrevista com o atual líder da associação de lojistas foi realizada na entrada do Mercado, causando algumas distrações e trechos da gravação com ruídos. Nas visitas seguintes, a entrevista foi realizada em local mais reservado.

Outro ponto de melhoria promovido pelo professor de Marketing foi a preparação de dinâmicas de aquecimento com os alunos, pois foi constatada timidez de alguns alunos durante a coleta de dados durante na primeira visita técnica. Essa estratégia também promoveu um aumento no número de entrevistas realizadas, bem como na qualidade dos dados coletados. A seguir, apresentam-se as principais questões discutidas entre os professores antes e após as visitas.

Tabela 4 – Perspectivas e achados dos professores envolvidos nas visitas técnicas

Antes da Visita 1	Entre as Visitas 1 e 2	Entre as Visitas 2 e 3	Após a visita 3
Os professores esperavam oferecer vivências aos alunos, mas deveria haver um propósito claro. A disciplina de Gestão Estratégica seria ministrada antes da disciplina de Marketing. Porém, como essa segunda municia os alunos com questionários de pesquisa	Foi feito um ajuste no local da palestra inicial do mercado com o presidente da associação, passando para ambiente com menos ruídos. Foram desenvolvidas dinâmicas de aquecimento e preparação dos	Foi introduzido um debate e apresentação a respeito das diferenças metodológicas da coleta de dados qualitativos e quantitativos, o que facilitou a implementação de campo. Estas diferenças de coleta e análise foram também	A professora da disciplina de Comportamento do consumidor (que sucede a disciplina de Gestão Estratégica) propôs ir a aula de Marketing da turma de 2019 e tomar 1h para ensinar um modelo da avaliação de consumo a ser aplicado também. A idéia seria usar os

(qualitativa e quantitativa) foi proposta a inversão da ordem. Os professores então adequaram seus conteúdos e passaram a tratar do que seria feito na visita de campo.	alunos previamente à visita, visando quebrar a timidez dos alunos.	explicadas no debate final na aula de Gestão Estratégica. Foi elaborado um dossiê para entrega a associação do Mercado do Peixe, com diagnóstico de problemas e propostas de melhorias.	achados também nessa disciplina, integrando uma terceira (Comportamento de Consumidor) além de Marketing e Gestão Estratégica.
---	--	---	--

Fonte: elaboração própria

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Lembrando que o trabalho foi baseado na questão de pesquisa proposta “Como a visita técnica pode integrar duas disciplinas de um curso de MBA?”. O artigo atual mostra que as visitas técnicas poderiam se encaixar em uma estratégia rica de aprendizado ativo, que ajudaria a desenvolver o conhecimento tácito e a promover experimentação dentro de uma turma de alunos de MBA. Além disso, esse tipo de conteúdo e vivências é particularmente difícil de ser abordado em atividades de sala de aula, como casos de ensino ou aprendizagem baseada em problemas.

Ao optar por integrar a Gestão Estratégica e Marketing, usando o contexto de visitas técnicas como uma simulação de problemas da vida real, os educadores estimulam o desenvolvimento de habilidades analíticas dos alunos para aprofundar a análise de situações da vida real. Portanto, os alunos também são capazes de perceber que não existem fórmulas que atendam a todas as situações ou problemas. Questões complexas da vida diária dos negócios demandam uma análise de contextos e percepções de clientes, concorrentes, pontos fracos e pontos fortes das empresas, dados subjetivos e objetivos. Para o desenho de uma estratégia eficaz ou de campanhas de marketing, a visita técnica (ou trabalho de campo) é extremamente importante para os executivos ou donos de empresas em suas decisões gerenciais. Esse fato pode ser facilmente ilustrado por metodologias que se tornam cada vez

mais populares, como o *Design Thinking* e o *Lean Startup*. No entanto, as visitas técnicas também se mostram cruciais como elemento pedagógico na assimilação do conteúdo. Esse mecanismo permitirá que os estudantes expandam seus conhecimentos teóricos sobre os assuntos, de um ponto de vista abstrato para uma dimensão tácita de âmbito empírico e experiencial.

Neste sentido, a inovação da educação não é esperada apenas dos educadores de MBA, mas torna-se quase que uma obrigação em contextos de treinamento gerencial. No caso de visitas técnicas aqui apresentadas, a interseção de elementos que emergem da pesquisa de campo com o conteúdo das aulas expositivas deve ser reforçada através de uma contextualização baseada na realidade. Autonomia, criatividade e integração são fatores cruciais promovidos pela participação dos alunos tanto no planejamento das aulas quanto na experimentação da coleta de dados. Esse tipo de ação é o que se espera de executivos ou empreendedores orientados para seus negócios, corroborando com uma educação empreendedora em que todos os indivíduos são atores e promotores da inovação. Portanto, demonstra-se através da prática pedagógica da visita técnica, a natureza complexa da gestão de um negócio, quando confrontado com múltiplas interpretações (ou pontos de vista) da mesma empresa, a partir das perspectivas de clientes e lojistas, ou de dados quantitativos e qualitativos.

A partir deste artigo e dos resultados alcançados, apresenta-se uma proposta de método interdisciplinar, demonstrando a complexidade em que se dá a construção de estratégias gerenciais, reflexividade, criatividade na ação e educação. Além disso, espera-se também com este artigo incentivar os gerentes, bem como os educadores, a buscar maneiras de inovar seu curso de ações.

De um ponto de vista pedagógico, a mudança ocorrida nos alunos desde o primeiro contato com os conceitos de Marketing e Estratégia ao longo do processo de aprendizagem experiencial refletiu-se na qualidade das apresentações finais. A motivação dos alunos também atingiu o pico após a visita técnica, o que é uma boa indicação do sucesso e do potencial de envolvimento de tais atividades educacionais. Finalmente, um aspecto exclusivo deste curso de pós-graduação *lato sensu* (MBA Executivo do Departamento de Empreendedorismo e Gestão) é a inclusão de visitas técnicas como ferramenta de integração entre Marketing e Gestão Estratégica. Além disso, seus educadores desempenharam um papel importante na organização e

planejamento de suas atividades, a fim de garantir que todas as metodologias de ensino atendessem aos objetivos do curso.

Por fim, visitas técnicas que gerem aprendizado prático são comuns em todo o mundo, onde os professores planejam visitas fora da escola ou da universidade. No entanto, a questão-chave é relativa aos detalhes de sua implementação, e a forma de integração interdisciplinar realizada pelos educadores. A prática docente apresentada neste artigo tem como objetivo gerar referências para outros métodos de aprendizagem ativa, que possam contribuir para uma formação prática e gerencial dos estudantes, futuros ou atuais empreendedores e executivos.

REFERÊNCIAS

AIRES, Joanez A. **Integração Curricular e Interdisciplinaridade: sinônimos?**. *Educação & Realidade*, v. 36, n. 1, 2011.

ANDERSON, David; KISIEL, James; STORKSDIECK, Martin. **Understanding teachers' perspectives on field trips: Discovering common ground in three countries**. *Curator: The Museum Journal*, v. 49, n. 3, p. 365-386, 2006.

ANDERSON, David et al. **Children's museum experiences: Identifying powerful mediators of learning**. *Curator: The Museum Journal*, v. 45, n. 3, p. 213-231, 2002.

ANDERSON, Kermyt G.; KAPLAN, Hillard; LANCASTER, Jane. **Paternal care by genetic fathers and stepfathers I: Reports from Albuquerque men**. *Evolution and Human Behavior*, v. 20, n. 6, p. 405-431, 1999.

BARROSO, Luís Roberto. **Ética e Jeitinho Brasileiro: por que a gente é assim?**. In: **Lecture. Harvard Brazil Conference**, Cambridge MA. 2017.

BEANE, James A. *Curriculum integration: Designing the core of democratic education*. Teachers College Press, 2016.

BRIGGS, Leslie J. *Instructional design: Principles and applications*. Educational Technology, 1991.

CHRISTENSEN, Clayton M.; CARLILE, Paul R. **Course research: Using the case method to build and teach management theory**. *Academy of Management Learning & Education*, v. 8, n. 2, p. 240-251, 2009.

DARBELLAY, Frédéric et al. Interdisciplinary research boosted by serendipity. *Creativity Research Journal*, v. 26, n. 1, p. 1-10, 2014.

DEMANGEOT, Catherine; BRODERICK, Amanda J.; CRAIG, C. Samuel. Multicultural marketplaces: New territory for international marketing and consumer research. *International Marketing Review*, v. 32, n. 2, p. 118-140, 2015.

DURKHEIM, Émile. L'état actuel des études sociologiques en France. *E. Durkheim. Textes*, v. 1, p. 73-108, 1895.

FALK, John H.; DIERKING, Lynn D. *The museum experience revisited*. Routledge, 2016.

FAZENDA, Ivani Catarina; PRADO, Herminia. *Interdisciplinaridade: Pensar, pesquisar e interagir*. Cortez Editora, 2016.

FILION, Louis Jacques. From entrepreneurship to entreprenology: the emergence of a new discipline. *Journal of enterprising culture*, v. 6, n. 01, p. 1-23, 1998.

FREIRE, Paulo. *Pedagogy of the oppressed*. Bloomsbury Publishing USA, 2018.

GRIFFIN, Janette. Learning to learn in informal science settings. *Research in science education*, v. 24, n. 1, p. 121-128, 1994.

GRIFFIN, Janette; SYMINGTON, David. Moving from task-oriented to learning-oriented strategies on school excursions to museums. *Science education*, v. 81, n. 6, p. 763-779, 1997.

GUSDORF, Georges. Passé, présent, avenir de la recherche interdisciplinaire. *Revue internationale des sciences sociales*, v. 29, n. 4, p. 627-649, 1977.

JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio. Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito. In: *Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito*. 2002. p. 204-204.

JAPIASSU, Hilton. *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Imago Editora, 1976.

KATZ, Jerome A. Education and training in entrepreneurship. In: *The psychology of entrepreneurship*. Psychology Press, 2014. p. 241-268.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. *Harvard business review*, v. 82, n. 7/8, p. 138-149, 2004.

MARQUARDT, Michael. *Optimizing the power of action learning: Real-time strategies for developing leaders, building teams and transforming organizations*. Nicholas Brealey, 2011.

MCMILLAN, John. *Reinventing the bazaar: A natural history of markets*. WW Norton & Company, 2003.

MELLO, Marco Antonio da Silva; VOGEL, Arno. *Lições da Rua (ou Quando a Rua vira Casa)*. 1981. Disponível em: < http://lemetro.ifcs.ufrj.br/licoes_da_rua.pdf >.

MERCADO SÃO PEDRO. *História*. 2018. Disponível em: < <http://www.mercadodepeixesaopedro.com.br/index.php?page=historia> /> Acesso em: 13 de março de 2018

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education Limited, Upper Saddle River, 2009.

NECK, Heidi M.; GREENE, Patricia G.; BRUSH, Candida G. (Ed.). *Teaching entrepreneurship: A practice-based approach*. Edward Elgar Publishing, 2014.

O'NEIL, Judy; MARSICK, Victoria J. *Understanding action learning*. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2007.

REVANS, Reg. *ABC of action learning*. Routledge, 2017.

SANTOMÉ, Jurjo Torres; SCHILLING, Cláudia. *Globalização e interdisciplinariedade: o currículo integrado*. 1998.

STONEBERG, S. A. *The effects of pre-visit, on-site, and post-visit zoo activities upon the cognitive achievement and attitudes of sixth grade pupils*. (VOLUMES I AND II). University of Minnesota , 1982.

VAN DOREN, Doris; CORRIGAN, Hope Bober. Designing a marketing course with field site visits. *Journal of Marketing Education*, v. 30, n. 3, p. 189-206, 2008.

WADDILL, Deborah; BANKS, Shannon; MARSH, Catherine. The future of action learning. *Advances in developing human resources*, v. 12, n. 2, p. 260-279, 2010.

WOLINS, Inez S.; JENSEN, Nina; ULZHEIMER, Robyn. Children's memories of museum field trips: A qualitative study. *Journal of Museum Education*, v. 17, n. 2, p. 17-27, 1992.

ABSTRACT

The paper proposes field trips as a teaching and integration practice of Marketing and Strategic Management classes, taught in a Brazilian Entrepreneurship MBA. Conducted between 2016 and 2018, in three consecutive classes, enabling action, experimentation and reflection, evidenced not only at the discussion and presentation (in Strategic Management classes) but also on its preparatory phase (Marketing classes). It shows that field trips could fit into a rich action learning strategy, which in turn would help to develop tacit knowledge and experimentation within MBA students, which is particularly difficult to be addressed in classroom activities, such as teaching cases or problem-based learning. As a result of the work, the next challenge will be the inclusion of Consumer Behavior classes in this integrated action.

Keywords: Entrepreneurship. Strategic management. Marketing. Field trip.