



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL:  
ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA**

Jéssica Merino  
20650296

**PROFESSORA ORIENTADORA:  
Carolina Araújo**

Brasília, Junho de 2009

JÉSSICA MERINO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL:  
ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Profa. orientadora: M.Sc. Carolina Lopes Araújo

Brasília, Junho de 2009

JÉSSICA MERINO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL:  
ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

**Brasília, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof. M.Sc. Carolina Lopes Araújo  
Orientadora

---

Prof. Gabriel Andrade L. A. Castelo Branco  
Examinador

---

Prof. João Carlos De Souza Lopes  
Examinador

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha professora orientadora Carolina Araújo a paciência e ajuda durante a realização deste trabalho;  
Agradeço à minha querida amiga Carolina Beraldi o apoio;  
Agradeço aos meus pais as palavras de incentivo;  
À minha mãe, em especial, a concessão de espaço para a realização desta pesquisa em sua empresa.

## RESUMO

Em decorrência da evolução estratégica empresarial, a prática de Responsabilidade Social passou a agregar valor à imagem das organizações e servir como diferencial competitivo. No entanto, há uma grande dificuldade de se aplicar as mesmas práticas a empresas de pequeno porte. Esta pesquisa foi realizada com o intuito de conhecer a experiência real de uma pequena empresa sob o processo de ações sociais no âmbito social. Foi realizada uma entrevista semi-estruturada diretamente com a proprietária, que concedeu informações essenciais sobre o seu negócio. Assim, permitiu-se analisar os condicionantes de comportamento da empresa e verificar maneiras de conciliá-los com o projeto social implantado.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, pequenas empresas, planejamento estratégico, projetos sociais, condicionantes de comportamento

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1 Planejamento Estratégico .....	8
2.1.1 Elaborando uma estratégia .....	8
2.1.2 Analisando uma estratégia.....	17
2.2 Responsabilidade Social.....	19
2.2.1 Tipos de Responsabilidade .....	19
2.2.2 Integração da Responsabilidade Social na Estratégia Empresarial .....	19
2.2.3 Responsabilidade Social e Filantropia .....	21
2.2.4 Responsabilidade Social no Brasil .....	21
2.2.5 Aplicabilidade em Pequenas Empresas .....	22
3 MÉTODO.....	25
3.1 Tipologia de Pesquisa.....	25
3.4 Técnica de Coleta de Dados.....	26
4 RESULTADOS – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO .....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista .....	40
APÊNDICE B – Respostas da Entrevista .....	41

# 1 INTRODUÇÃO

Para o empreendedor do pequeno negócio, a maior preocupação é essencialmente sobreviver. Sem muitos recursos, em meio a um mercado onde a concorrência é grande, nada lhes resta se não reduzir custos e se dedicar à satisfação do cliente.

No Brasil é fácil perceber a prevalência das pequenas empresas. Apesar de já existirem estudos voltados para essa realidade, ainda são escassos e recentes os dados sobre essa categoria de empresas. É necessário que se realizem cada vez mais pesquisas em empresas de pequeno e micro porte, pois constituem a maior fonte de empregos do país.

Durante o levantamento bibliográfico, verificou-se que os estudos estratégicos de empresas de pequeno e micro porte eram pouco aprofundados. Para isso, decidiu-se que o estudo de caso era o melhor método de pesquisa a ser adotado, pois possibilita uma investigação mais detalhada acerca da organização.

Os estudos de caso são importantes aos pequenos empresários por apresentarem exemplos reais de situações semelhantes à sua, oferecendo um embasamento teórico específico.

Nessa pesquisa, o objeto de estudo foi a Escola de Ballet Etude Seasons, uma empresa de pequeno porte localizada em Brasília. Constatou-se que o seu planejamento era somente operacional, sem metas para longo prazo. Para isso, pretende-se propor uma estrutura adaptada, mas o máximo possível enquadrada nos padrões estabelecidos pelo mercado.

Durante a evolução das estratégias empresariais houve um advento de impacto, um fator que se tornou cada vez mais relevante na medida em que a concorrência crescia: a exigência da sociedade por práticas de Responsabilidade Social Empresarial. As grandes empresas, que possuem capacidade de investir, utilizam desse conceito para agregar valor à sua imagem, reforçando suas vantagens competitivas. As pequenas empresas também podem buscar formas de inserir a Responsabilidade Social na estratégia organizacional de modo a se diferenciar no mercado.

O presente estudo aborda um projeto social realizado pela empresa em questão. A empresa precisa de um direcionamento sobre como engajar as práticas de responsabilidade social na sua estratégia.

Para isso, foi entrevistada a proprietária da escola, que forneceu informações sobre a empresa e sobre o projeto realizado.

Com o relato, foi possível analisar os fatores que dificultam as ações sociais de uma pequena empresa e verificar como essas ações estão inseridas na estratégia da empresa. Como não existia uma estratégia formalizada, foi necessário conceituar os princípios de missão, visão e valores da escola de ballet, utilizando as informações obtidas na entrevista. Sob a estratégia sugerida, salientaram-se os condicionantes que viabilizam as práticas de responsabilidade social.

Para uma maior compreensão do objeto de estudo, pediu-se para a entrevistada que relatasse, em detalhes, o histórico do projeto criado pela escola. Assim, puderam ser apontados quais são os pontos fortes e fracos do projeto para a organização.

Depois de analisar o projeto, buscou-se sugerir maneiras de potencializar as vantagens competitivas por meio de atividades de Responsabilidade Social Empresarial. Para isso é necessário que haja uma convergência de propósitos da escola e do projeto, de modo a reforçar a sustentabilidade do projeto.

Este trabalho encontra-se dividido em três partes principais. Na primeira parte, será apresentada uma coletânea teórica que engloba estratégia empresarial e responsabilidade social, para um melhor desenvolvimento do assunto.

A segunda parte consta na descrição detalhada sobre a aplicação da pesquisa, explicitando os métodos utilizados, a forma de coleta de dados e a forma pela qual serão analisados.

Finalmente, serão apresentados os resultados encontrados, a razão pela qual este trabalho foi realizado. Será feita uma breve análise dos dados, buscando confrontá-los com as teorias propostas. A partir da discussão, foram feitas as considerações finais, apresentando conclusões e sugestões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Planejamento Estratégico**

A história da Estratégia vem dos tempos remotos, conforme Maximiano (2006) lembrou. Os exércitos se mobilizavam cautelosamente durante as guerras, e o lado que anteviesse as possibilidades de ação do inimigo vencia. O mesmo raciocínio pode se aplicar a jogos e negócios. Em qualquer situação é preciso pensar antes de agir.

Para as organizações tal prática se aplica não somente em conceito, mas formalmente também. Elas necessitam de um planejamento escrito. Tal raciocínio deve analisar a situação de forma sistemática, para direcionar corretamente as ações. Essa análise precisa também focalizar o destino almejado pela organização e as formas pelas quais se deseja alcançá-lo. A isso tudo se nomeia: Estratégia Organizacional.

Segundo Alday (2000), as empresas de diversos portes e ramos adquirem a consciência da necessidade de acertar com mais precisão o rumo adequado a tomar. Dessa forma passam a considerar muito proveitoso o cuidado na elaboração de uma estratégia. A principal causa do despertar da urgência de um Planejamento Estratégico é a constante mudança no ambiente que envolve a empresa, seja no âmbito econômico, social, tecnológico ou político. O Planejamento Estratégico irá fornecer diretrizes para que os ajustes sejam feitos à empresa de modo inteligente.

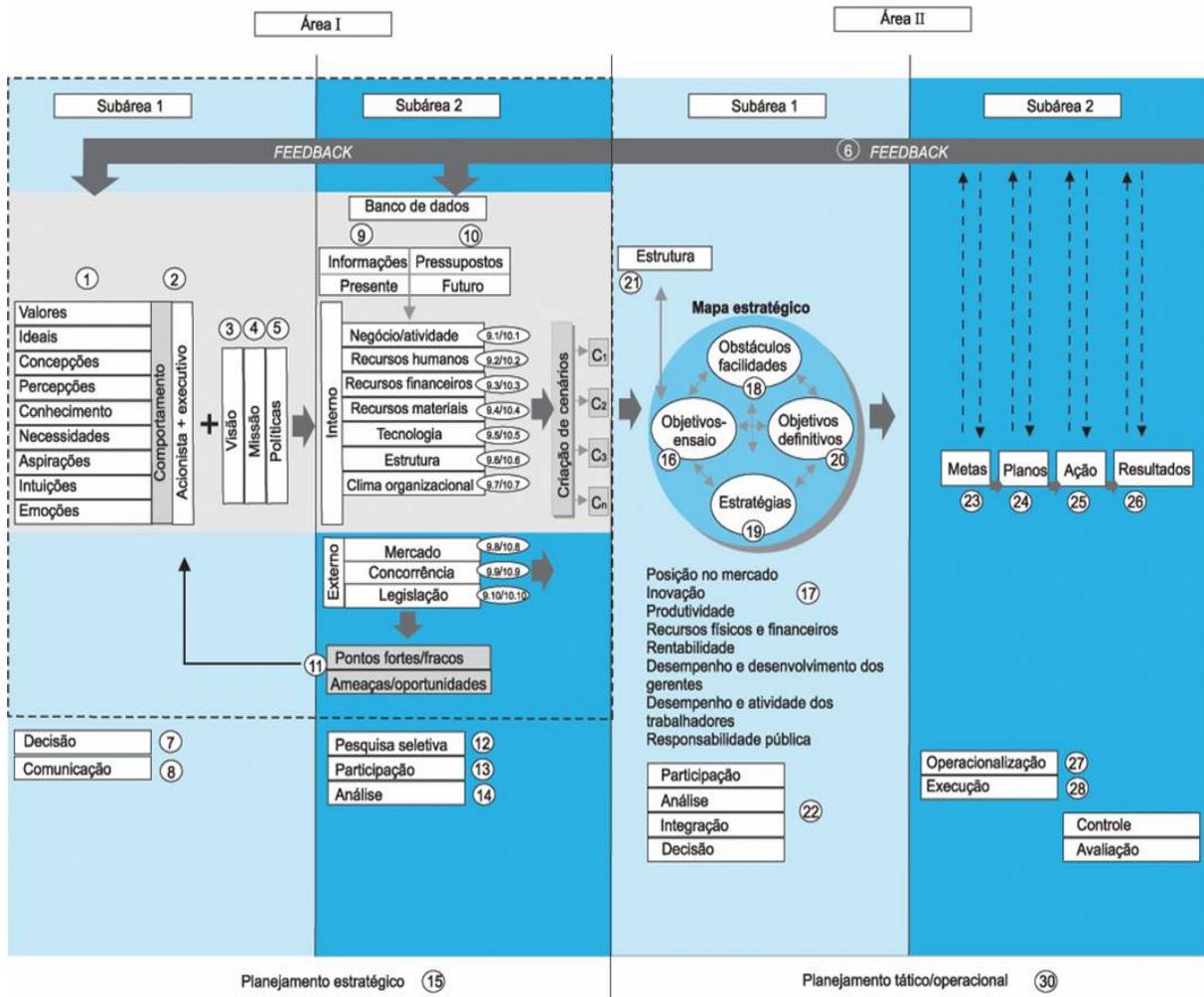
A estratégia deve ser personalizada para cada empresa. É inviável sua reutilização. Mesmo que uma organização seja similar à outra, no porte ou ramo de atuação, é arriscado o uso de um modelo já existente. Para isso, o gestor precisa saber como elaborar um plano estratégico baseado nas condições específicas da sua empresa.

#### **2.1.1 Elaborando uma estratégia**

A elaboração de uma estratégia é realizada com base numa análise profunda e detalhada da organização e de tudo que a envolve. Para orientar o gestor, Caravantes (2005) propôs um modelo apresentando passo-a-passo as

considerações mais importantes a serem feitas durante o processo de planejamento estratégico, replicado na Figura 1.

**Figura 1 - Processo de Gestão Estratégica**



Fonte: CARAVANTES, 2005

### 2.1.1.1 Condicionantes de Comportamento

Segundo Caravantes (2005), a primeira etapa do processo consta na identificação e detalhamento dos Condicionantes de Comportamento dos gestores ou responsáveis pelas decisões da empresa. Ou seja, os valores, necessidades, motivações, conhecimentos, percepções, aspirações, intuições e emoções. Esses

Condicionantes influem diretamente na “personalidade” da empresa, determinando seu comportamento e conseqüentemente seu modo de agir.

Pires (2006) afirma que numa determinada organização existem mitos, rituais, histórias, lendas e até mesmo uma linguagem própria. Tais símbolos contêm os valores que norteiam os indivíduos de modo que se comportem de forma similar a todos que pertencem àquela cultura. Sendo assim, pode-se entender por cultura o conjunto abrangente de todos os fatores que envolvem a vida num grupo social. Ou seja, a forma de pensar, sentir e agir é apreendida através do convívio e torna essas pessoas similares entre si e distintas de outros grupos. A cultura varia de acordo com a família, a religião, organização, região ou país.

O gestor deve conhecer a cultura em que está inserido para que abstraia os valores primados pelos indivíduos e assim saiba como conduzir a organização no contexto social. Sobre os valores e cultura da empresa, Bethlem (2004) considera como aos próprios valores e cultura da sociedade, sendo imprescindível sua aproximação ao máximo.

#### 2.1.1.2 O Comportamento

Caravantes (2005) determina o segundo passo do processo de planejamento como sendo a verificação do comportamento de três grupos: os acionistas, os executivos ou gestores de alto e, por fim, os colaboradores ou trabalhadores. Essas categorias possuem relação direta com a empresa e são, portanto, essenciais ao seu desenvolvimento.

É com base no comportamento que serão delimitadas a visão, a missão e as políticas da empresa.

#### 2.1.1.3 A Visão, Missão e Políticas Organizacionais

As organizações necessitam de uma delimitação hipotética do futuro, mesmo que seja imprecisa. Dessa forma, propôs Caravantes (2005), baseando-se nas aspirações dos acionistas e gestores, será traçado o caminho a ser percorrido pela empresa.

Maximiano (2006) define missão como a determinação do papel que a organização representa para seus clientes e partes interessadas, criando-lhes valor.

Determinar a missão é a etapa mais delicada da estruturação organizacional. Não se deve cometer o erro de escrever qualquer coisa de modo genérico demais. Em suas entrelinhas, poderá se inferir as atitudes referentes aos objetivos. Segundo Drucker (1994), a missão deve, além de boas intenções, expressar de forma concreta o que a organização almeja. Assim, todos os membros da organização saberão exatamente como colaborar para o cumprimento da meta.

Drucker (1994) sinaliza três elementos essenciais às missões: oportunidades, competência e compromisso. A ausência de qualquer um deles irá prejudicar a definição da meta, finalidade e teste finais.

Segundo Maximiano (2006) não se deve desconsiderar a vocação da empresa no momento de elaborar sua missão. A vocação consta na facilidade que a empresa possui em produzir determinado produto ou serviço, o que lhe garantirá o sucesso da missão.

A missão é o ponto de referência que origina toda a movimentação da empresa. A partir dessa, será estipulado o foco que norteia a área de produção, de marketing, de recursos humanos, de finanças e demais áreas da empresa, enfim, qualquer departamento que envolva esforços para atingir uma meta.

Segundo Drucker (1994), as missões devem ser criadas de tal modo que resistam às mudanças ocasionadas pelo tempo. Essa concepção pode ser dubiosa, visto que as mudanças podem ser imprevisíveis. Nem sempre o escopo das missões irá alcançar a variação. Para isso, é importante que se possa remodelar o foco da organização. Maximiano (2006) salienta a importância da flexibilidade das missões, em detrimento do ambiente em constante mudança.

Caravantes (2005) orienta que após ter-se definido a missão e a visão, deve-se preocupar-se com as políticas organizacionais. Essas constam nas regras que norteiam as tomadas de decisão e ações realizadas na empresa, de modo que conduzam a empresa em determinado rumo.

As políticas Organizacionais limitam a abrangência das alternativas dos decisores, pontuando os parâmetros que incluem as decisões a serem tomadas.

#### 2.1.1.4 Feedback

Caravantes (2005) considera o feedback como uma ferramenta essencial à todas as etapas da elaboração estrutural, para que se detecte qualquer erro antes de prosseguir ao longo do processo.

A ferramenta é utilizada com fim de retroalimentar o sistema, conforme seu próprio significado. Ou seja, fornece as informações necessárias sobre determinada atividade, permitindo ao gestor decidir se deve retificá-la ou não. O feedback pode ser obtido através dos resultados verificados.

#### 2.1.1.5 Coleta de Informações

A próxima etapa a ser exercida, conforme Caravantes (2005) descreveu, é a pesquisa de informações. Deve-se distinguir qual é o negócio da empresa, delimitando o campo de ação onde serão fixados os objetivos da organização. Sob um âmbito definido, será possível que a empresa presuma suas oportunidades e ameaças.

Outro aspecto a ser verificado é a presença ou ausência de talentos dentre os colaboradores. É necessário pessoal capacitado, que contribua para que a organização leve adiante seus projetos.

Caravantes (2005) prossegue a enumeração de informações a serem pesquisadas com recursos financeiros e materiais. Em seguida, a tecnologia da empresa e, por último, a estrutura organizacional.

#### 2.1.1.6 Análise do Ambiente Interno e Externo

São diversas as intervenções que a organização pode sofrer, tanto internamente como externamente, e sua percepção pode prevenir futuros óbices. Caravantes (2005) lista algumas das variáveis com as quais os gestores devem se preocupar. São elas: forças da tecnologia; política; economia; sociedade; demografia e ecologia. Corroborando com o autor, Bethlem (2004) afirmou a existência de

diversos subambientes que compõem o ambiente onde a empresa está inserida. Esses grupos são divididos em variáveis econômicas, políticas, sociais ou tecnológicas.

Segundo Caravantes (2005), existem alguns modelos de análise que auxiliarão o gestor durante o processo. A primeira delas é a análise SWOT. Em inglês, *Strength, Weakness, Opportunities e Treats*. Traduzido, tem-se: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Geralmente é apresentada em forma de quadro, como demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Análise SWOT

## ANÁLISE SWOT



Fonte: Wikipédia, 2009

Os pontos fortes da organização devem sempre ser expandidos. Esses podem ser o diferencial da organização no que tange às competências; preferência no mercado; uma boa administração; produtos inovadores ou equipamentos tecnológicos de primeira linha.

Os pontos fracos devem receber especial atenção para que sejam eliminados ou revertidos. Alguns exemplos são: uma posição ruim no mercado; posicionamento ruim no mercado; lucros baixos ou tecnologia remota.

Para que seja realizada a análise externa, tem-se por base um mapeamento ambiental. A partir desse, são apontadas as oportunidades do negócio, que devem ser aproveitadas. Caso venham a demandar novas linhas de produtos ou a diversificação desses, a empresa pode produzi-los para atender ao mercado. Outro

exemplo de oportunidade é quando a empresa possui pouca ou nenhuma concorrência, e assim se torna líder no seu setor, se direcionar esforços corretos.

Na análise externa ainda são encontradas as ameaças que deverão ser excluídas ou reduzidas logo que forem percebidas. Um exemplo de ameaça é a escassez de fornecimento, podendo ocasionar um acréscimo no custo de matérias-primas.

Outro instrumento de análise apresentado por Caravantes (2005) é a Matriz BCG, criada pela Boston Consulting Group. A ferramenta possibilita ao gestor ter uma visão de seus produtos em relação ao mercado, de modo que possa elaborar uma estratégia embasada que usufrua mais das potencialidades do negócio.

No método são consideradas quatro grandes categorias: Estrelas, Vacas Leiteiras, Criança-problema e Vira Latas.

**Figura 3 - Tipos de empresa no mercado**



Fonte: Portal do Marketing, 2009.

A categoria Estrela compreende aqueles produtos com crescimento acelerado e bem inseridos no mercado. O negócio possui tendências a sobreviver por muito tempo, além de possuir resultado financeiro positivo. Entretanto, o lucro pode não ser o suficiente para um reinvestimento.

Em Vacas Leiteiras são inclusos produtos predominantes no mercado, porém com crescimento lento. Seu lucro é superior às necessidades de reinvestimento, o que gera uma reserva voltada ao crescimento da organização.

Crianças-problema são produtos com crescimento acelerado, mas pouco inseridos no mercado. Demandam uma quantidade acima do lucro e caso não recebam investimentos podem fenececer. Existe a possibilidade de se tornarem Estrelas.

A categoria de produtos Vira latas é caracterizada por produtos com crescimento lento e pouca inserção no mercado. Possuem valor somente em circunstâncias específicas, como liquidações.

#### 2.1.1.7 A Criação de Cenários

Realizadas as análises interna e externa, o gestor terá a viabilidade de desenhar cenários hipotéticos do futuro da organização. Essas projeções elucidam incertezas, facilitam a imposição de fatores causais e a elaboração de diversas alternativas de relação entre os componentes do cenário, assim como os trajetos que norteiam cada situação.

Caravantes (2005) ainda sugere que para o sucesso dos cenários, requerem-se executivos com a capacidade de enxergar as possibilidades que muitas vezes transcendem a compreensão atual da situação.

#### 2.1.1.8 O Planejamento

Segundo Maximiano (2006), planejar é uma forma de clarificar questões futuras. Assim, todas as respostas a incertezas acerca do futuro serão decisões de planejamento. Através do conhecimento atrelado à experiência, são adquiridas competências intelectuais que permitem ao gestor tomar decisões desse cunho.

O Planejamento Estratégico é considerado por Caravantes (2005) uma das vertentes do planejamento geral da empresa, enquanto o Planejamento Tático consta na descrição dos processos que originam as metas de cada unidade funcional, com um período de tempo estipulado em médio prazo.

### 2.1.1.9 Objetivos e Metas

Maximiano (2006) salienta a importância do “objetivo” para a administração, descrevendo-o como o desígnio almejado por um indivíduo ou uma organização. Embora muitas vezes não sejam devidamente apresentados, os objetivos representam o centro de um planejamento. Dentre suas variedades, pode-se inferir o desejo por uma situação futura e a pretensão pela realização de um produto ou evento.

Caravantes (2005) averiguou que nesse estágio do planejamento estratégico, a empresa possui informações suficientes para figurar seu vindouro. Assim, poderá também estipular seus “objetivos-ensaios”. Esses são os modelos que, depois de testados perante as adversidades às quais a empresa é sucumbida, poderão ser renomeados de “objetivos definitivos”.

Caravantes (2005) explicou que os objetivos exprimem resultados exatos, que regem os esforços, determinam normas e sugerem permanência. Devem ser harmônicos entre si, independente do departamento ou unidade da empresa. Devem ainda ser direcionados, de modo que possam responder: o que se almeja, quando e a quantidade. Não é necessário que se especifique o modo pelo qual o desejo será alcançado.

Uma das orientações de Maximiano (2006) referente aos objetivos é que devem ser quantitativos sempre que for viável. Ou seja, determinado em números. Esses números poderão ser referentes a datas, quantias, nível de desempenho e outros. Sempre que forem descritos desse modo serão nomeados de “metas”. A respeito das metas, Caravantes (2005) ressalta a prevalência dos autores que as classificam como norteadoras da implementação efetiva da estratégia da organização.

Existem sete características básicas que devem estar contidas nas metas. São elas: clareza, curto período para efetivação, data exata, compatibilidade com demais metas, compatibilidade com os objetivos, facilidade de ser analisada e viabilidade.

Drucker (1994) afirmou que as metas devem ser renovadas de modo a serem sempre compatíveis com a situação atual.

#### 2.1.1.10 Plano, Resultados e Execução

Segundo Caravantes (2005), as três últimas etapas de um processo de elaboração estratégica são o plano, os resultados e a execução.

O plano é descrito como a concretização do planejamento através de um documento regimental, que irá determinar os procedimentos da empresa durante o período previsto. Assim como as metas, deve ser flexível para acompanhar as transições contínuas no ambiente e se adequar sem perder a utilidade.

Conseqüentemente, o passo posterior à definição do plano será a “ação”. Todos os movimentos que foram previstos serão executados nessa fase do processo. Consta na implementação da estratégia, em si.

Os resultados provenientes das ações servirão de *feedback* real da estratégia, pois só então o gestor terá conhecimento sobre a funcionalidade do plano, verificando se o conjunto de fatos ocorreu conforme o desejado.

#### 2.1.2 Analisando uma estratégia

Segundo Bethlem (2004), existem algumas perguntas básicas cujas respostas fornecem ao gestor um melhor conhecimento acerca da situação em que a organização se encontra. Essas informações serão úteis para que o gestor determine a missão. As primeiras perguntas a serem feitas serão sobre a situação atual da empresa, como o que ela é, o que faz e como está. Dando continuidade, pergunta-se como essa estará no futuro. O que acontecerá e de que modo afetará a empresa. Tais previsões irão conter os objetivos e metas aos quais a organização deverá rumar.

Bethlem (2004) também afirmou que após definidas as estratégias, essas devem ser especificadas de forma que sejam palpáveis. Assim, poderão ser: atividades de programação, alocação de recursos, comunicação a todos os níveis da empresa e treinamento de pessoal envolvido, que são denominadas de implementação, bem como o estabelecimento de padrões de atuação pelos quais o sucesso da estratégia será medido, o Controle de Estratégias.

De acordo com Bethlem (2004), o controle fornece os resultados provenientes da estratégia implementada, de modo que possam ser feitas alterações de modo a melhorá-la.

Caravantes (2005) complementa a definição, acrescentando que a ferramenta possibilita o conhecimento real da posição da empresa e assegurar que corresponda à posição planejada. Para isso, serão exigidas medidas para aprimorar a proposição mais adequada de estratégia.

A análise deve ser abrangente, evitando levar em consideração os objetos de demonstração de resultado imediato. Por exemplo, para se analisar o funcionamento da estratégia não se deve levar em consideração somente o desempenho financeiro. Segundo Bethlem (2004), tais indicadores são evasivos no que tange à: encontrar o motivo por que um setor ou produto é mais bem aceito do que outros; detectar o grau de compatibilidade que a empresa possui no setor; mostrar qual a contribuição que a empresa oferece ao seu setor e fornecer indicações acerca do lançamento de um produto ou serviço. Além disso, não permitem verificar se a política de preços e de mix é boa e não permitem prever demandas futuras das vendas de um produto ou de seus concorrentes.

Para se avaliar uma estratégia já implantada, assim como verificar se esta está trazendo os resultados esperados é necessário, segundo o mesmo autor: verificar se essa é internamente e externamente consistente; se é adequada aos recursos disponíveis; se o grau de risco é baixo; se o período previsto é apropriado e se existe a possibilidade real de funcionar.

Em seguida, é feita uma análise interna da organização. Verifica-se sua estratégia, seu porte, a cultura empresarial, os valores primados, o tempo de existência e o processo de crescimento.

Com uma estruturação sólida, a empresa estará mais preparada para enfrentar o mercado sem desvirtuar o seu foco principal. Pelo contrário, poderá torná-lo cada vez mais forte se souber engajar sua missão como forma de marketing.

No Quadro 1 resume-se a análise da estratégia.

Análise geral da estratégia	Análise interna da organização
É internamente consistente?	Qual sua estratégia?
É externamente consistente?	Qual seu porte?
Adéqua-se aos recursos disponíveis?	Como é constituída a cultura?

Possui baixo grau de risco?	Quais os valores primados?
O período previsto é apropriado?	Qual o tempo de existência?
Existe a possibilidade real de funcionar?	Como ocorreu seu crescimento?

Quadro 1 – Análise da estratégia

## 2.2 Responsabilidade Social

### 2.2.1 Tipos de Responsabilidade

Todas as organizações, sem exceção, são responsáveis. Entretanto, existem diversos tipos de responsabilidade aos quais elas podem estar ou não vinculadas. Mcintosh (2001) descreve as principais responsabilidades divididas em três tópicos: Responsabilidade Econômica, Responsabilidade Legal e Responsabilidade Social e Ambiental.

Mcintosh (2001) considera como Responsabilidade Econômica a obrigação que a organização tem de cumprir as prestações de contas previstas e divulgar o certificado que comprove o ato. Não importa qual seja a origem da receita. Mesmo que seja uma doação à caridade, deve-se notificá-la.

Responsabilidade Legal, como subentendido no próprio nome, consta na manutenção da organização nos conformes da lei. Isto se aplica não somente aos contratos, mas também a outras áreas como saúde e meio ambiente.

Mcintosh (2001), no entanto, constatou que pouquíssimas organizações realizam somente obrigações financeiras e legais. Essa evidência é causada pelo próprio ambiente onde operam, cujas circunstâncias demandam atitudes éticas e filantrópicas. Assim, as ações de grande parte das empresas repercutem no âmbito social e ambiental.

A Responsabilidade Social corporativa, como ressaltou Ashley (2002), é considerada como o comportamento ético nos estudos ético e filantrópico.

### 2.2.2 Integração da Responsabilidade Social na Estratégia Empresarial

Uma estratégia interessante de marketing poderia ser criada através da conciliação dos objetivos particulares da organização com os objetivos coletivos. Segundo McIntosh (2001), as empresas se tornam cada vez mais importantes à sociedade, e proporcionalmente aumenta-se o interesse na responsabilidade social. Diversos tipos de organizações, desde instituições de caridade à grandes indústrias, possuem responsabilidades sociais que as tornam cidadãs corporativas.

Caravantes (2005) analisou que sob o enfoque das técnicas administrativas que as organizações do terceiro setor costumam desenvolver suas ações sociais por meio de projetos. Como os projetos não demandam atividades definitivas, são ordenados esforços ou utilizados investimentos temporários para a sua realização.

Caravantes (2005) observou que grande parte dos recursos necessários para a concretização de um projeto são obtidos através da solidariedade. Entretanto, por não serem remunerados, muitos voluntários não se esforçam o seu máximo. Para isso, o gestor precisa elaborar um plano em que o benfeitor seja visto como parceiro.

Segundo Contador (1997), para verificar a atratividade do projeto perante a sociedade como um todo é necessário que se faça uma análise sob o enfoque social. Para isso, são desconsiderados os limites particulares de cada indivíduo, família, empresa ou região que compõem a nação. O processo segue com a eliminação de qualquer transferência efetivada entre indivíduos, tais quais impostos ou subsídios. Para finalizar, devem-se engajar os efeitos indiretos do projeto em pessoas ou atividades diferentes.

No momento em que o projeto social é aceito pela empresa, esta deve estar ciente das conseqüências ocasionadas pelo marketing. Segundo McIntosh (2001), a maior cautela da empresa deve ser no que se refere ao uso de sua imagem e sua reputação, pois opera num mercado inserido na economia global.

McIntosh (2001) também ressalta a importância dos negócios na comunidade local. As empresas influenciam a sociedade e do mesmo modo são influenciadas por ela. Sendo assim, devem estar inseridos na estratégia empresarial assuntos referentes ao meio ambiente e à sociedade.

McIntosh (2001) propõe então alguns passos para que o gestor seja capaz de criar um vínculo com a comunidade local. O primeiro passo consta na identificação de obstáculos locais, tais como preconceito racial, falhas na educação, falhas no sistema de assistência à saúde. Em seguida, deverá ser feita uma análise sobre a forma com que tais óbices interferem na empresa, na comunidade e no planeta. Por

fim, o gestor deverá elaborar uma estratégia que englobe e ajude a solucionar os casos a que for acessível.

Ashley (2002) adverte aos empresários que não tomem por compromisso social um conjunto inválido de pretensões benéficas. Os valores da organização possuem tanta veemência quanto a qualidade de seus produtos ou serviços.

### 2.2.3 Responsabilidade Social e Filantropia

A Responsabilidade Social é fruto de um sentimento solidário em prol de uma sociedade melhor. No entanto, há uma grande divergência entre Responsabilidade Social e Filantropia. Como escreveu McIntosh (2001), a caridade é, sim, uma atitude nobre. Entretanto, a Responsabilidade Social Corporativa não consta em doação de dinheiro, mas sim na disposição dos recursos que a empresa possui, como funcionários e produtos, de modo que beneficie a sociedade.

Os conceitos de filantropia e caridade são difíceis de distinguir, uma vez que sua similaridade proporciona o equívoco. Para Garcia (2004), ambos representam intervenções sociais e são constantemente designadas de forma subjetiva. Uma definição comum à filantropia é de amor pelo próximo, desapego a pertences materiais e humanitarismo.

### 2.2.4 Responsabilidade Social no Brasil

Ashley (2002) realizou uma pesquisa acerca de atividades de responsabilidade no Brasil, onde seu surgimento é recente e diverge dos países de primeiro mundo.

No relato de Ashley (2002), a idéia de responsabilidade social vigorou nos limiares dos anos 1970, pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE). Inicialmente, sua pretensão era originar discussões acerca do conceito de balanço social.

O cenário brasileiro no século XXI se encontra em construção. Em todos os setores, pode-se afirmar que o país não se estabilizou. Talvez pela sua relativa juventude ou por seus precedentes prejudiciais.

Em contraste com a configuração nacional, Ashley (2002) tomou conhecimento de diversas organizações que já estão inseridas nesse novo contexto mundial. Baseando-se nessa percentagem responsável dos negócios, ela realizou algumas comparações.

A primeira questão levantada foi a razão pela qual essas empresas decidiram se agregar à causa social. As respostas foram de uma grande variedade. Nos dados do IPEA, uma maioria de 90% das organizações acreditou que as ações sociais incrementariam positivamente sua imagem. Outro motivo da escolha, encontrado em 74% dos casos, é a crença de que as relações com a sociedade serão facilitadas e ampliadas. Uma pequena parcela das organizações (34%) visualizou na responsabilidade social uma alternativa de motivar os funcionários e ampliar a produção. Outra parcela ainda menos significativa (19%) acreditou na alavancagem de índices financeiros.

Apesar de não pertencer ainda à cultura brasileira, a responsabilidade social já foi adotada por muitas empresas. Ashley (2002) ainda apontou algumas dificuldades encontradas na realidade do Brasil que limitam sua implantação. É inviável o *benchmarking* de estratégias de ação social de primeiro mundo que obtiveram sucesso. Uma ação deve condizer com a cultura, e para isso será necessário que seu desenvolvimento ocorra em adequação à realidade de determinada sociedade.

Baseando-se na trajetória do Brasil, Garcia (2004) constatou que as atividades filantrópicas ou de caridade eram voltadas à população da classe baixa. Desse modo sua similaridade foi ressaltada, no que tange a doações. A preferência por esse setor da sociedade provém das crenças religiosas na filantropia como virtude.

#### 2.2.5 Aplicabilidade em Pequenas Empresas

As ações de responsabilidade Social Empresarial contam com um número crescente de adeptos. No entanto, o conceito de responsabilidade reformulado não foi completamente propagado, e muitos empresários ainda pensam que para ajudar necessitam de um grande capital.

Desse modo, Aligreli (2002) compreendeu o motivo que limitou a quantidade de organizações solidárias. De fato, programas ou projetos sociais demandam uma quantia que para as pequenas e micro empresas é significativa. Desse ponto de vista, o único grupo que teria a possibilidade de agir socialmente é o das grandes empresas.

Além da ocorrência relativamente pequena, é também característica das ações de responsabilidade social empresarial de pequenas empresas a escassez de documentos e pesquisas acerca da responsabilidade social incorporada às estratégias de pequenas empresas.

A modernização do conceito, no entanto, irá viabilizar a participação de qualquer tipo de negócio no âmbito social. Segundo Aligreli (2002), o foco norteador da atividade não será a filantropia, mas a preocupação com o comunitário.

Aligreli (2002) explana que nessa teoria, a responsabilidade social faz parte da empresa. Ou seja, há um engajamento do projeto na própria estrutura do negócio, e não como algo independente. A empresa em si é a corporação socialmente responsável.

As ações devem ser planejadas de modo que se saibam quais conseqüências trarão àqueles que influenciam ou são influenciados pela empresa. Esses poderão ser *stakeholders* internos, tais quais os colaboradores, ou externos, como os consumidores, a sociedade ou o governo.

Aligreli (2002) aplica o raciocínio ao âmbito das pequenas empresas, salientando a possibilidade de sua inserção nas práticas sociais. O primeiro motivo ocasionador é a baixa demanda de capital para um investimento e gerenciamento da qualidade de vida dos funcionários. Em seguida, pode-se inferir dessa vantagem outro ponto positivo: como suas atividades possuem uma amplitude pequena, também serão pequenos os impactos sociais e o número de *stakeholders* no seu controle.

A segunda vantagem das pequenas empresas é que, num ambiente menor, é mais fácil a comunicação e aceitação por parte dos funcionários quando se tem uma

decisão a ser feita. Conseqüentemente, sua participação para o alcance da meta é maior.

Aligreli (2002) sugestionou um esquema para auxiliar o gestor do pequeno negócio, constituído essencialmente por oito passos sintetizados no Quadro 2.

Etapas	Descrição
1	Consideração geral da empresa, analisando valores, missão e metas praticadas.
2	Elaboração de uma nova identidade estrutural através de uma nova missão e missão, baseadas na responsabilidade social.
3	Apontar quais valores nortearão a organização.
4	Engajamento dos funcionários através da exposição de matérias nos murais da empresa e reuniões informais sobre o assunto.
5	Estipular quais serão as medidas realizadas. Exemplo: fornecimento de produtos ou serviços gratuitamente; cessão de instalações para ONGS e trabalho voluntário dos funcionários.
6	Implantação da nova estratégia.
7	Participar de fóruns de discussão de modo a ampliar conhecimentos.
8	Monitorar o funcionamento da nova estratégia.

Quadro 2 – Elaboração de uma estratégia para pequenas organizações

## 3 MÉTODO

### 3.1 Tipologia de Pesquisa

A presente pesquisa assume o propósito de verificar a relação que se estabelece entre as práticas de responsabilidade social e as estratégias empresariais desenvolvidas pela organização analisada. Desse modo, é possível classificar o presente trabalho como uma pesquisa de caráter exploratório. Conforme explica Selltiz *et al.* (*apud* GIL, 2002, p.41),

estas pesquisas tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Segundo Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. O autor defende que muitas vezes “o produto final desse processo passa a ser um problema mais esclarecido” que poderá servir de base para outras investigações, ou mesmo motivar comportamentos experimentais na empresa em estudo.

### 3.2 Delineamento de Pesquisa

Pode-se caracterizar essa pesquisa, também, como um estudo qualitativo, pois, o foco está na obtenção de informações e conhecimentos sobre o objeto pesquisado. Richardson (199, p. 90) explica que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”.

Ainda nesse sentido, Roesch (2005, p. 154) explica que “a pesquisa qualitativa é apropriada [...] quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”. Nesse sentido, a presente pesquisa fornece elementos para uma posterior intervenção na empresa em estudo, de modo a apoiar o desenvolvimento e a aplicação das práticas

de responsabilidade social compatíveis com estratégias empresariais desenvolvidas pela escola de dança Etude Seasons.

### **3.3 Universo da pesquisa**

Este trabalho se realizou na forma de um estudo de caso, no qual foram analisadas, em profundidade e detalhamento (Vergara, 2005, p. 49), as características e interesses envolvidos nas práticas de responsabilidade social desempenhadas pela empresa em estudo. Tal delineamento é adequado uma vez que

o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. (YIN apud GIL, 1999, p. 73)

Como um estudo de caso único, o presente estudo limita sua abrangência à escola de dança Ballet Etude Seasons. Não há elementos para inferir que as observações obtidas através da presente pesquisa são extensivas a outras organizações similares.

### **3.4 Técnica de Coleta de Dados**

Para Marconi e Lakatos (1999, p. 34), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Para ter acesso ao universo pesquisado, contou-se com informações obtidas através da observação participante, uma vez que a pesquisadora se insere no universo enquanto membro do corpo de trabalhadores da empresa em estudo. Gil (1999, p. 113) explica que

a observação participante consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

Conforme explica Vergara (2000, p. 49),

a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado seja tênue.

No caso do presente estudo, a observação participante foi realizada de forma natural, uma vez que a pesquisadora já pertencia ao universo investigado antes mesmo da realização do estudo. (GIL, 1999, p.113)

O principal instrumento estruturado de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-dirigida ou entrevista guiada: Segundo Richardson (1999, p. 212),

A entrevista guiada é utilizada particularmente para descobrir que aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a ela. (...)

É feita uma seleção e são formulados os temas que serão tratados. É conveniente que a formulação seja simples e direta, para lograr uma melhor comunicação com o entrevistador.

A entrevista realizada nesta pesquisa foi baseada no modelo proposto por Richardson (1999). Segundo o autor, a primeira parte da entrevista consta numa breve introdução, onde será explanado o motivo da pesquisa, a promessa de sigilo das informações, assim como o pedido de autorização para a realização da entrevista.

Assim que iniciada, o entrevistador deve anotar algumas informações básicas, como: data e local da entrevista, nome, sexo, idade, nível de escolaridade, endereço, local de nascimento e ocupação do entrevistado. (RICHARDSON, 1999, p. 217). Depois de concluída, a entrevista deve ser revisada imediatamente para que não haja dúvidas sobre o que foi dito.

Nesta pesquisa, a pesquisadora compareceu à escola de dança Ballet Étude Season às 10 horas do dia 19 de Maio de 2009, horário agendado com a gerente proprietária da empresa com a finalidade de realização da entrevista.

A entrevista foi documentada através de um gravador de um aparelho MP4. Foram realizadas perguntas sobre a Escola de Ballet Etude Seasons e o projeto de responsabilidade social realizado periodicamente pela empresa, denominado Arte Para Todos.

A entrevista teve uma duração aproximada de 40 minutos e foi orientada segundo o roteiro de questões apresentados no Apêndice A.

A gravação em áudio das respostas foi enviada a um computador para facilitar a análise de conteúdo. Para auxiliar na análise, passagens da entrevista com

informações importantes para o presente trabalho foram transcritas, com pequenos ajustes, mas sem alteração do conteúdo das respostas. Esse material encontra-se disponível no Apêndice B.

## 4 RESULTADOS – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

A escola de ballet Etude Seasons mantém um programa de responsabilidade social chamado Projeto Arte para Todos. Verificou-se, por meio da observação participante e das respostas da diretora da empresa, como este projeto está atrelado à estratégia empresarial.

O Projeto Arte Para Todos foi criado para possibilitar que a arte alcance um público universal, sem distinção de gênero, idade ou classe social, como a diretora explicou, literalmente, arte para todos.

A escola de ballet organiza uma pequena apresentação que ocorre na própria sede da empresa, onde os alunos, professores ou convidados demonstram diversas modalidades de arte. Além de dança, são apresentados números de canto ou música. Com isso, os alunos e professores da Etude Seasons têm a oportunidade de praticar sua técnica em espetáculos que contam com platéia, se preparando para futuros espetáculos profissionais.

Entre as peças apresentadas, são realizadas algumas atividades de entretenimento, além de sorteios de brindes. Esses brindes são doações feitas por lojas ou pessoas que se interessam em contribuir para o Projeto. Para finalizar a tarde de atividades, a escola de ballet oferece um *Coffee Break* ao público.

O ingresso para as atividades do Projeto Arte Para Todos é adquirido mediante a entrega de doações de alimento não perecível, roupas ou sapatos. As doações são destinadas a instituições de caridade ou pessoas necessitadas.

O Projeto Arte Para Todos foi inaugurado em 2006, numa edição de teste. Após o seu sucesso, decidiu-se que ele poderia ser incluído definitivamente na agenda da escola. O plano inicial era que fosse realizado uma vez por mês, aos sábados.

Surgiu, então, o primeiro obstáculo. A escola não tinha tempo ou pessoal disponível para preparar um evento todo mês. Infelizmente, a idéia precisou ser reformulada e o projeto passou a ocorrer esporadicamente. Em 2007 houve três edições, assim como em 2008. No ano atual ocorreu uma edição, e a escola já se prepara para a próxima, que deve se realizar ao final do mês de junho.

Os números apresentados durante o evento são ensaiados com o mesmo comprometimento e respeito ao público, como num espetáculo convencional que são

apresentados em salas de teatro da cidade. Outro ponto forte do projeto é que ele serve como treinamento para os alunos participantes e como oportunidade de desenvolvimento de sua técnica.

Todos os colaboradores da empresa aderiram à idéia e se esforçam positivamente para o sucesso do Projeto Arte para Todos.

O ideal do projeto é muito solidário. Mas será que seu foco está correto? Não haveria uma maneira de torná-lo mais característico da escola de ballet, corroborando com sua missão, visão e valores? Como incluí-lo na estratégia empresarial? E para aguçar a percepção dos empreendedores, pode-se questionar ainda: o projeto tem realmente enfoque social?

Para responder a essas perguntas, foram analisadas criticamente as declarações feitas pela diretora da escola durante a entrevista. A partir de suas respostas foi possível inferir a missão, visão e valores da escola de dança Ballet Etude Seasons, as quais não estão formuladas formalmente pela empresa.

Quando questionada sobre como gostaria que sua escola fosse vista no âmbito regional, ela respondeu “Como uma tradição do ballet. Qualidade técnica, organização e qualidade de vida.”

A partir desta afirmação, foi possível perceber a missão da empresa que orienta comportamentos e tomada de decisão no seio da organização. A missão se traduz em “Esmerar-se pela qualidade técnica e organização e oferecer qualidade de vida aos alunos, professores e demais colaboradores da Escola de Ballet Etude Seasons, por meio dos cursos e atividades desenvolvidas”.

A visão da empresa foi apresentada pela entrevistada como “Resguardar a tradição do ensino do balé”.

Os valores pelos quais a organização se prima são a disciplina, relacionamento, organização e qualidade.

Nesse cenário é possível perceber que os fundamentos da estratégia empresarial da escola de ballet não fazem referência direta ao Projeto Arte para Todos. Desse modo, muitas vezes a intensificação das atividades da empresa faz com que o foco das atenções se divirja para outros objetivos e o projeto precisou ser adiado algumas vezes. Isso contribui com a degradação da importância do evento na estratégia empresarial e na percepção de seus participantes.

Outro aspecto interno negativo é que o público é geralmente composto pelos familiares dos participantes, atraindo poucas pessoas externas. Uma das maiores

vantagens do projeto seria exatamente atrair novas pessoas para conhecerem o trabalho realizado pela escola. Se isso não ocorre, o projeto não leva a arte para todos, sendo, meramente, uma ação filantrópica pontual dentre as demais atividades da empresa.

Ainda assim, é possível perceber que o sentido do projeto está mais atrelado ao desenvolvimento artístico do que com a filantropia endereçada às comunidades carentes às quais se destinam a doação dos alimentos. Quando questionada sobre a finalidade do projeto, a diretora respondeu “É apresentado para as pessoas mostrarem o seu trabalho independente de qual modalidade seja: canto, dança, teatro... e para pessoas que gostam e querem passar uma tarde de lazer. Essas pessoas que vêm assistir não pagam com dinheiro; pagam com comida não perecível, agasalhos e sapatos, que serão enviados para creches e pessoas carentes que necessitam. Seria então uma ajuda mútua, uma parceria. Nós ajudamos essas pessoas, as pessoas vêm assistir e ajudam quem está se apresentando. E quem está se apresentando treina para uma apresentação profissional futura.”

Existe uma preocupação grande com a sociedade e as pessoas necessitadas. Porém, percebe-se que o maior enfoque está na qualidade técnica e desenvoltura dos alunos.

Isso, no entanto, não retira o mérito do projeto, uma vez que a formação de novas platéias e o desenvolvimento artístico da população é uma prática de responsabilidade social legitimada pela sociedade e reafirmada pelas diversas leis de incentivo à cultura existentes no país.

Um fator que poderia ser mais incentivado é os próprios alunos que irão se apresentar convidarem seus amigos. A presença dos familiares nas apresentações realizadas no escopo do Projeto Arte para todos é importante, porém os impactos na imagem da escola são mínimos, assim como o engajamento no Projeto por sua vocação filantrópica. Mobilizar um público mais amplo viabiliza sensibilizar uma maior parcela da população para a arte, podendo, inclusive, estimular o interesse pela prática artística.

A constância do público nas apresentações do Projeto Arte para Todos é mantida em decorrência do vínculo emocional com os participantes, garantindo a continuidade do projeto. O único *marketing* do projeto é o popular “boca-a-boca”. As pessoas comentam com outras que ganharam algum brinde no sorteio ou comentam

sobre um número apresentado, despertando a sua curiosidade de ir ao evento. Normalmente o público atinge uma média de 70 pessoas, e os participantes envolvidos contam 10 a 15 artistas.

Apesar de a platéia não reconhecer a importância filantrópica do projeto, a diretora da escola salienta a gratidão expressada pelas instituições beneficiadas como um aspecto importante para a manutenção do projeto. As doações de alimentos, roupas e sapatos são entregues diretamente nas mãos dos responsáveis por instituições de caridade no entorno de Brasília, evitando o desvio dos recursos para outros fins.

No quadro abaixo foi esboçada a análise SWOT do Projeto Arte para Todos. Nele estão resumidos os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do Projeto. Conforme explicado no referencial teórico, essas quatro categorias da análise SWOT poderão servir de base para a tomada de decisões empresariais relativas ao projeto.

Figura 4 - Análise SWOT do Projeto Arte Para Todos

# A N Á L I S E S W O T

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentações com comprometimento e reconhecimento;</li> <li>• O projeto foi acolhido por todos os membros da empresa;</li> </ul> <p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de desenvolvimento;</li> <li>• Reconhecimento por parte das instituições beneficiadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca participação da comunidade;</li> <li>• Pouca divulgação</li> </ul> <p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprometimento com a realização do projeto;</li> </ul>
Externa (ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desperta o interesse pela arte;</li> <li>• Apelo motivacional à assiduidade do público.</li> </ul> <p><b>Oportunidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esvaziamento do sentido do projeto;</li> <li>• - Baixa adesão do público.</li> </ul> <p><b>Ameaças</b></p>

Outra pergunta que gerou uma resposta com informações implícitas foi sobre a aceitação do projeto. Nas palavras de Maria do Carmo: “o resultado foi positivo, sim, por isso pretendemos continuar. A aceitação de público foi muito boa. A aceitação dos participantes melhor ainda, porque em cada projeto que será apresentado todos têm interesse de se apresentar. E o público fica sempre na espera do quê será apresentado no próximo... E as pessoas que recebem as doações também ficam na espera, telefonando na escola para saber quando será o próximo evento.”

Para que a continuidade seja assegurada de uma maneira perene na escola de ballet, é importante que o Projeto Arte para Todos seja incorporado aos objetivos estratégicos da organização.

Nota-se que o discurso orientador da empresa está embasado nos princípios organizacionais. O valor qualidade é o principal norteador da empresa. É encontrado especialmente na missão, que consta na manutenção da qualidade. A visão, que é manter a tradição do ballet, requer respeito às origens, manutenção da técnica e conseqüentemente da qualidade.

Na figura abaixo está apresentado um esquema onde os condicionantes de comportamento da empresa são explícitos em cada componente da estratégia organizacional:

**Figura 5 - Estratégia empresarial e o Projeto Arte Para Todos**

No momento da presente pesquisa, observou-se que o objetivo de realizar ações de responsabilidade social permeia a estratégia da empresa, mas com uma importância reduzida em relação aos demais objetivos organizacionais. No entanto, pode-se verificar a possibilidade de engajar o projeto Arte Para Todos como parte das atividades estratégicas da escola, e não como um evento independente e isolado. Isso aumentará a importância relativa do Projeto na organização, podendo se tornar um pilar da estratégia empresarial e, até mesmo, podendo passar a representar um diferencial comparativo da Escola de Ballet Etude Season.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos para esta pesquisa foram realizados, mas, por se tratar de um estudo de caso, não se é possível generalizar as conclusões para qualquer situação de práticas de responsabilidade social desenvolvidas por empresas de pequeno porte.

A primeira fase do trabalho foi executada conforme o planejado. Todas as informações de que se necessitava para elaborar uma estratégia básica foram fornecidos através da entrevista. Para ratificar a transcrição da missão, visão e valores, solicitou-se a confirmação da entrevistada. Após ter concordado com a formulação dos componentes estratégicos, utilizou-se desses como base para as próximas etapas.

Para verificar a viabilidade de conciliar interesses estratégicos e sociais na implantação da Responsabilidade Social Empresarial é necessário que se identifique os fatores que favorecem a organização e os que favorecem a sociedade.

O principal enfoque da escola de ballet pesquisada se refere à qualidade. Até no projeto social, foi dada prioridade para a apresentação da técnica dos bailarinos participantes. A preocupação com a apresentação em si costuma monopolizar o tempo e capital disponíveis da escola, não restando uma reserva para investir em divulgação.

A escola deveria se organizar melhor para que os alunos tivessem mais tempo de divulgar o evento entre seus conhecidos. Se o evento é anunciado com pouca antecedência, algumas pessoas provavelmente já estarão compromissadas naquela data, e assim o público permanece sempre o mesmo, composto apenas por familiares. Além disso, um planejamento adequado impediria o evento de ser adiado, como já ocorreu anteriormente.

Outro método de divulgação, além do “boca-a-boca”, poderia ocorrer por meio da exposição de cartazes. Para os espetáculos realizados no teatro, a escola se empenha em espalhar cartazes pela cidade e pela internet. No entanto, o Projeto Arte Para Todos não possui logomarca ou cartaz. A única publicação ocorre no site da empresa.

A pouca divulgação do projeto dentro da escola causa a sua desvalorização por parte dos alunos, colaboradores e até mesmo da gerência. Considerando o ideal de qualidade de escola, é preciso que se mantenha o padrão no projeto.

A primeira precaução que a escola deve tomar é escolher a data certa para a realização do evento. Para isso, é preciso de uma breve análise dos calendários dos anos anteriores para verificar a decorrência de cursos e apresentações no teatro, de modo que as datas não colidam. Devem-se escolher os períodos de menor movimentação da escola, para que as demais atividades também não sejam prejudicadas.

Em reuniões de professores deve ser ressaltada a importância das apresentações realizadas no projeto, sem deixar de destacar seu propósito solidário. Os professores por sua vez devem incentivar os alunos e despertar seu interesse pelo projeto. Para isso é preciso criar um atrativo direcionado ao público-alvo da escola, que é constituído por crianças e jovens. Por exemplo, os sorteios que são realizados são uma forma de motivação. No entanto, é preciso mais do que isso para que o aluno convide seus amigos.

Corroborando com a imagem de qualidade técnica que a escola pretende manter, o aluno, que foi muito bem ensaiado e apresenta um número que o valorize, terá vontade de mostrar seu trabalho para um público maior. Assim, será motivado a convidar amigos, além dos familiares.

Futuramente, espera-se que o projeto tenha expandido seus horizontes e ofereça um maior retorno à escola. O retorno não se refere a capital, mas ao reconhecimento da qualidade da escola e ao seu comprometimento com a sociedade.

Para que o caráter do projeto tramite para o cunho social, seria adequado ramificá-lo dando origem a uma nova vertente. Essa atividade poderia permanecer com o nome de Arte Para Todos, e seria um complemento do projeto. Enquanto o primeiro busca atrair as pessoas para a escola, essa outra vertente levaria o projeto até as instituições beneficiadas. Para que isso ocorra, a empresa precisa de recursos materiais e humanos para levar as atividades às comunidades que pretender atingir com o projeto. Essa é somente uma sugestão a ser implantada quando houver viabilidade, que tornará o projeto mais efetivo.

Esta pesquisa buscou contribuir com a escola de ballet Etude Seasons para que leve adiante o projeto com o qual se comprometeu, sugerindo algumas

mudanças que irão tornar o projeto uma parte da estratégia. As limitações encontradas são a precariedade de recursos das pequenas empresas. Normalmente, mesmo sabendo que o projeto tem um potencial interessante quanto ao custo-benefício em que resulta, os empresários nem sempre têm condições de desenvolver práticas de responsabilidade social nas micro e pequenas empresas.

As informações obtidas através deste trabalho podem não se aplicar às demais empresas de pequeno ou micro porte, levando-se em consideração a peculiaridade da situação estudada. Porém, espera-se que o caso contribua como mais uma pesquisa acadêmica em profundidade.

Espera-se que outros pesquisadores venham a pesquisar os resultados dos projetos sociais do ponto de vista das instituições beneficiadas, pois faltou a perspectiva dos beneficiados pelo Projeto Arte para Todos nesta pesquisa. Assim, poderá ser conhecido o que de fato apresenta-se mais vantajoso para a comunidade, aumentando o potencial de geração de resultados demonstrado pelo projeto.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Disponível em: <[www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2009.

ALIGLERI, L; PREVIDELLI, J.J; ALIGLERI, L. A. A responsabilidade social na pequena

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** SP: Saraiva, 2002.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2004.

CARAVANTES et al. **Administração: Teorias e Processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Ceará, ago. 2002.

CONTADOR, Claudio R.. **Projetos Sociais: Avaliação e Prática: Impacto ambiental; externalidades; benefícios e custos sociais.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.a., 1997. 359 p.

DRUCKER, Peter F.. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Conceitos, Processo e Princípios e Práticas.** São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 1994. 161 p.

empresa como alternativa de gestão empresarial. In: Seminário de Responsabilidade

GARCIA, Joana. **O Negócio do Social.** RJ: Jorge Zahar Editor, 2004. (Ciências Sociais . Passo-a-passo). 40.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

MARCONI, M. A. e E.M. LAKATOS. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7a edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas Sa, 2006.

MCINTOSH et al. **Cidadania Corporativa: Estratégias bem-sucedidas para empresas.** 3. ed. Rj: Editora Qualitymark Ltda., 2001. 376 p. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística.

NAKAMURA, Mauro Massahico; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Estratégia Empresarial e As Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo de Caso.** Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART023.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART023.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2009.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2009.

Portal do Marketing. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/images/Matriz%20BCG.jpg>>. Acesso em 30 mai 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

Social e Ambiental, 2, 2002, Aquiraz, *Anais...*, Fortaleza: Sebrae/

VERGARA, Sylvia Constant . **Gestão de Pessoas.** 6.ed. São Paulo : Editora Atlas S.A., 2007.

**WIKIPEDIA:** a enciclopédia livre on line. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Swot>>. Acesso em 30 Mai 2009

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Básico:

Data

Horário

Local

Nome entrevistado

Sexo

Nível de escolaridade

Endereço

Local do nascimento

Ocupação

Perguntas:

Qual o histórico da Escola de Ballet Etude Seasons?

Como a Escola de Ballet Etude Seasons deseja ser vista pelas pessoas, no âmbito regional?

Quais os objetivos, em números, da Escola para daqui a 1 ano? E 5 anos?

Quais os valores primados pela organização?

Qual foi o principal motivo da criação do Projeto Arte Para Todos?

Quando o Projeto se realizou pela 1ª vez?

Quantas edições do Projeto ocorreram?

Como se caracteriza o Projeto?

Apresentou resultados positivos?

Quantas pessoas em média participaram de cada edição?

## APÊNDICE B – Respostas da Entrevista

Data: 19 de Maio de 2009

Horário: 10 horas

Local: Escola de Ballet Etude Seasons

Nome entrevistado: Maria do Carmo Poggi Merino

Sexo: Feminino

Nível de escolaridade: Pós-graduada

Endereço: asa norte

Local do nascimento: São Paulo

Ocupação: Professora, Coreógrafa e Diretora da Escola de Ballet Etude Seasons

Qual foi o caminho percorrido até o surgimento da Escola de Ballet Etude Seasons?

**“Existem escolas que se fixam e outras que são ambulantes... Também existem escolas com filiais. O início da minha escola foi em 1978 com o nome de Ballet Dacai, em São Paulo. Durou 8 anos. Nos dois anos seguintes, a sede mudou para o Rio de Janeiro, depois para Porto Alegre e em seguida para Natal, com o mesmo nome. Por último, chegando a Brasília, o nome foi alterado para Movimento e depois, em 2003, para Ballet Etude Seasons, permanecendo até hoje.”**

Discorra sobre sua parceria com a Companhia Atlética, por favor.

**“Em 2000, como professora, fui contratada em São Paulo para dar aula na Companhia Atlética de Brasília. Hoje, a Escola de Ballet Etude Seasons é terceirizada dentro da Companhia Atlética de Brasília.”**

Como a Escola de Ballet gostaria de ser vista pelas pessoas no âmbito regional?

**“Como uma tradição do ballet... Com qualidade técnica, organização e qualidade de vida.”**

Quais os principais valores primados pela organização?

**“Comportamento. A disciplina dentro da escola, fora da escola e a educação entre relacionamentos.”**

Qual foi o principal motivo da criação do Projeto Arte Para Todos?

**“Como o próprio nome diz, é levar a arte para todos, sem discriminação de idade ou sexo. É apresentado para as pessoas mostrarem o seu trabalho independente de qual modalidade seja: canto, dança, teatro... É também para**

**peessoas que gostam e querem passar uma tarde de lazer. Para isso, essas pessoas que vêm assistir não pagam com dinheiro, mas com comida não perecível, agasalhos, sapatos, que serão enviados para creches e pessoas carentes. Trata-se de uma ajuda mútua, uma parceria. Nós ajudamos essas pessoas, as pessoas vêm assistir e ajudam quem está se apresentando. Quem está se apresentando 'se ajuda', treinando para uma apresentação profissional futura."**

Você se lembra de quando o Projeto se realizou pela 1ª vez? Quantas edições do Projeto já ocorreram?

**"Oito. Em 2006, a título de experiência. Já em 2007 e 2008, foi apresentado 3 vezes ao ano. Em 2009 já foi apresentado uma vez."**

O projeto apresentou resultados positivos? Como foi sua aceitação?

**"O resultado foi positivo, sim, e por isso pretendemos continuar. A aceitação de público foi muito boa. A aceitação dos participantes melhor ainda, pois todos têm interesse de se apresentar. O público fica sempre na espera do quê será apresentado no próximo. As pessoas que recebem as doações também ficam na espera, telefonando na escola para saber quando será o próximo. Elas agradecem muito as contribuições, até mais do que dinheiro. O dinheiro muitas vezes é desvirtuado. Já a roupa, a comida, o agasalho, vão diretamente para suas mãos, pois nós mesmos entregamos."**

Quantas pessoas em média você acha que participam de cada edição do projeto?

**"Depende do quê será apresentado. Geralmente há uma média de 15 elementos, entre alunos, professores e convidados. Além disso existem as pessoas que ajudam 'por fora'."**

Que quis dizer com essas "pessoas que contribuem por fora do projeto"?

**"Durante o evento, para abrilhantar, fazemos alguns sorteios. Esses sorteios contam com brindes patrocinados por lojas e algumas pessoas particulares que costumam colaborar conosco."**

Quantas pessoas em média vão ao evento?

**"Em média 70 pessoas"**