

**FAZER O BEM SEM OLHAR A QUEM:  
O CASO DO PARQUE BETO CARRERO WORLD**

Franciane Reinert Lyra\*

[franmestrador@gmail.com](mailto:franmestrador@gmail.com)

Giovana Bueno\*

[giovanabueno2014@gmail.com](mailto:giovanabueno2014@gmail.com)

Maria José Barbosa de Souza\*

[mjbsouza2@gmail.com](mailto:mjbsouza2@gmail.com)

Anete Alberton\*

[anete@univali.br](mailto:anete@univali.br)

Sidnei Vieira Marinho\*

[sidnei@univali.br](mailto:sidnei@univali.br)

\*Universidade do Vale do Itajaí – SC / Brasil

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.167.60637>

Recebido em 04/12/2015

Aprovado em 15/02/2017

Disponibilizado em 31/05/2017

Avaliado pelo sistema “double blind review”

Revista Eletrônica de Administração

Editora-chefe: Andrea Oltramari

ISSN 1413-2311 (versão “on line”)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader

**RESUMO**

O caso de ensino aborda a questão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em um negócio no setor do turismo, o Parque Beto Carrero World (BCW), localizado no sul do Brasil. É relatado por Alexandra, coordenadora do instituto dessa empresa, que vem realizando ações voltadas para a comunidade local. A coordenadora se pergunta se tais ações correspondem às necessidades reais das partes interessadas (stakeholders), bem como se essas ações estão de acordo com as dimensões de RSE modelos Carroll (1991) e Schwartz e Carroll (2008). O caso usa dados coletados de fontes secundárias (análise de documentos) e de fontes

primárias (entrevistas, observação *in loco* e questionários aplicados a diferentes públicos). O objetivo do caso é aplicar os fundamentos teóricos da CSR para uma situação real vivida pela gestão de uma organização, com base em resultados de uma pesquisa científica. Ele pode ser usado nas disciplinas de Gestão Ambiental, Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa, em cursos de graduação e pós-graduação. Ao abordar os problemas vividos em uma empresa real com um forte impacto económico, este caso oferece aos estudantes a oportunidade de relacionar os conhecimentos teóricos com a prática empresarial. Além disso, é o tema da RSE que tem sido amplamente estudado e praticado por empresas e que ainda não está presente, na forma de caso, no ensino de administração

**Palavras chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Parque Temático; Teoria dos *Stakeholders*; Caso de Ensino.

## **DOING GOOD FOR ITS OWN SAKE THE CASE OF BETO CARRERO WORLD PARK**

### **ABSTRACT**

The teaching case addresses the issue of Corporate Social Responsibility (CSR) in a company in the tourism sector, Beto Carrero World Theme Park (BCW), located in southern Brazil. It is told by the coordinator of the institute of this company that carries out actions aimed at local community, Alexandra, who admits that they had never conducted research on the topic. The coordinator questions whether such actions correspond to the actual needs of constituencies involved (stakeholders), as well as if they are in accordance with some CSR models, such as Carroll (1991) and Schwartz and Carroll (2008). It uses data collected from secondary sources, (analysis of documents) and primary (including interviews, on-site observation and questionnaires applied to different audiences). The objective is to apply the theoretical foundations of CSR to a real situation faced by the management of an organization, based on the results obtained in a case study. It can be used in subjects, such as Environmental Management, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, on undergraduate and graduate courses. Addressing issues experienced in a real company with a strong socioeconomic impact, this teaching case offers students an opportunity to relate theoretical models into practice. It also stands out because it involves the subject of CSR,

which has been widely studied and practiced by companies, and that is still not common in the teaching case format in the management education.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Theme Park; Stakeholder Theory; Teaching Case.

## **HACER EL BIEN SIN MIRAR A QUIÉN: EL CASO PARQUE BETO CARRERO WORLD**

### **RESUMEN**

El caso de la enseñanza aborda el tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en una empresa del sector turístico, el Parque Beto Carrero *World* (BCW), ubicado en el sur de Brasil. Es reportado por Alexandra, coordinador del instituto de esta compañía, que desarrolla acciones para la comunidad local. El coordinador se pregunta si tales acciones se corresponden con las necesidades reales de las partes interesadas (*stakeholders*), como también si están en conformidad con las dimensiones de los modelos de RSE de Carroll (1991) y Schwartz y Carroll (2008). El caso utiliza datos recogidos de fuentes secundarias (análisis de documentos) y fuentes primarias, (entrevistas, observación y cuestionarios a diferentes públicos). El objetivo del caso es aplicar los fundamentos teóricos de la RSE a una situación real que vive la gestión de una organización y se basa en los resultados de una investigación científica. Puede ser utilizado en las disciplinas de Gestión Ambiental, Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa, en pregrado y postgrado. Al abordar los problemas experimentados en una empresa real con un impacto socioeconómico fuerte, este caso ofrece a los estudiantes la oportunidad de relacionar los modelos teóricos con la práctica empresarial. También, trata el tema de la RSE, que ha sido ampliamente estudiado y practicado por las empresas y que aún no está presente en la escuela, en formato de caso de la enseñanza en Administración.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa; Parque Temático; Teoría de los grupos de interés; caso de enseñanza.

**Aventura Radical**

Alexandra, coordenadora do Instituto Beto Carrero, responsável pelas ações de responsabilidade social do parque temático do mesmo nome, caminha pensativamente até sua mesa de trabalho. Pela janela, observa a extensão do parque. Os gritos de alegria e as risadas chegam como uma melodia aos seus ouvidos. O entusiasmo das pessoas se divertindo nos brinquedos é contagiante. Lembra-se das diversas vezes em que era ela a criança que se divertia incansavelmente, percorrendo cada atração, ávida por mais diversão.

Ainda com um sorriso nos lábios, se depara com a pilha de documentos em sua escrivaninha e a realidade volta à tona. “Sim, tenho muito trabalho pela frente, por onde devo começar?” Alexandra fala com os papéis a sua frente, referentes à pesquisa realizada. Há alguns meses, ela vem estudando sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), na faculdade, e percebeu no parque uma chance de aplicar o que tem aprendido.

E agora, está ansiosa para conhecer os resultados do seu levantamento, mesmo sabendo que dependendo deles novos desafios estarão por vir. Assim, muitos questionamentos lhe vêm à mente: “Será que as ações de RS praticadas pela empresa correspondem às expectativas dos públicos envolvidos? Quais dimensões da RSC têm sido mais priorizadas em nossas ações? E quais áreas poderiam ser mais focalizadas em nossos programas de RS?”

## **1 Terra da Fantasia**

Alexandra mora em uma cidade vizinha à Penha (SC), onde o parque está localizado, e desde sua infância o parque sempre lhe despertou suas melhores lembranças. Recorda-se de quando tinha oito anos de idade e viu pela primeira vez os operários trabalhando naquele local, e se perguntava “O que seria aquela construção tão grande e diferente de tudo que já havia visto na cidade?” Nunca esqueceu a sensação boa que sentiu quando descobriu pelas conversas na vizinhança que esse seria um parque semelhante aos da Disney! Logo, a movimentação aumentou na cidade, com a chegada dos artistas. De longe, já dava para ver a Roda Gigante e uma enorme Caveira, que aumentavam ainda mais o entusiasmo e a expectativa de Alexandra em conhecer este mundo de fantasia.

Os anos seguintes foram de muitas emoções, frequentando o Parque Beto Carrero *World* diversas vezes. Com o passar do tempo, esse contato com o movimento de vai e vem de turistas, mais intenso nos períodos de férias e no verão, lhe fez sentir vontade de fazer parte daquele grupo. E hoje, vinte e um anos depois da inauguração do Parque Beto Carrero,

Alexandra está à frente do Instituto Beto Carrero, criado para desenvolver ações de cunho social.

Nas suas aulas na faculdade, Alexandra aprofundou seu conhecimento na área da Responsabilidade Social Corporativa e teve a ideia de aplicar a pesquisa sobre esse tema no parque. Foi motivada principalmente pela vontade de conhecer ao certo o que eles vêm realizando até então, e quais das dimensões da RSC ainda não são aplicadas em suas estratégias, colocando assim novos desafios para a gestão. Outro questionamento que lhe ocorreu foi direcionado à percepção dos públicos que tem algum tipo de envolvimento com o parque sobre tais ações e se essas correspondem às suas necessidades.

## **2 Velho Oeste - O Sonho Do Cowboy**

O Parque Beto Carrero World (BCW) fica na cidade de Penha, no litoral norte de Santa Catarina, em uma área de 14.000 m<sup>2</sup>. A cidade possui 29.493 habitantes e uma área equivalente a 61.966 km<sup>2</sup>. (IBGE, 2015) e fica próxima a cidades turísticas importantes no estado. O Parque foi idealizado por João Batista Sergio Murad, conhecido como Beto Carrero. Menino pobre, do interior de São Paulo, ele sempre sonhou ser o zorro brasileiro e trabalhar em um parque de diversões. Beto Carrero tornou-se um empresário da área de propaganda e, após uma viagem à Disney, decidiu criar o seu parque de diversões. Para isso, vendeu tudo que tinha em São Paulo e comprou um terreno na cidade de Penha, e algum tempo depois, em 28 de dezembro de 1991, o parque foi inaugurado, com poucos brinquedos e algumas apresentações culturais. (Beto Carrero World, 2014)

Com o passar dos anos, a empresa foi crescendo e sendo modernizada, com a compra de novos brinquedos, criação de shows e ampliação do zoológico. O parque tornou-se conhecido nacional e internacionalmente, atraindo turistas de todas as partes e é hoje a maior empresa da cidade, empregando 1.100 pessoas, entre artistas e funcionários.

No intuito de minimizar os problemas sociais da comunidade local, Beto Carrero criou no ano de 2003, o Instituto Beto Carrero, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), destinado a promover projetos voltados para a cidade. Seu objetivo é desenvolver ações relacionadas à garantia dos direitos de crianças e adolescentes e suas respectivas famílias, com programas e projetos de inclusão social. O Instituto se mantém por meio de doações, em sua maioria, do próprio Parque, além de contribuições de sócios, de funcionários e de terceiros. (Beto Carrero World, 2014)

Com o falecimento de Beto Carrero, em 2008, seu filho mais velho assumiu o cargo de presidente do parque (Beto Carrero World, 2014a) e fez várias transformações no local, ampliando e investindo em novos brinquedos, shows e atrações. Outra inovação na sua trajetória foi a aliança formada em 2012 com os estúdios cinematográficos americanos a *Dreamworks Animation* e *Universal Studios*. (Beto Carrero World, 2014)

Atualmente, o Parque é um dos destinos turísticos mais visitados no estado, movimentando toda a região onde está localizado. O Beto Carrero *World* é considerado um dos principais parques multitemáticos da América Latina, e atrai visitantes do Brasil e do exterior, principalmente dos países do MERCOSUL. Assim, o parque trouxe grande estímulo ao crescimento da infraestrutura turística da localidade, com aumento no número de empreendimentos hoteleiros, restaurantes e similares e, conseqüentemente, geração de empregos e divisas ao município e região.

### **3 No Castelo das Nações**

Numa ensolarada tarde de março de 2012, Alexandra conversa com Lucio, funcionário do parque, a respeito da realização da pesquisa. Alexandra explica que já havia lido sobre responsabilidade social, e sabia que não se tratava somente de filantropia e isso lhe despertou interesse em identificar essas teorias nas práticas da empresa. “Sabemos que o parque pratica várias ações responsáveis com funcionários e clientes, e por meio do Instituto Beto Carrero, também vem desenvolvendo práticas voltadas à melhoria da qualidade de vida da comunidade Penha. Mas, será que todos percebem isso? ”, indaga Alexandra, despertando o interesse de Lúcio que pensativamente a interroga “realmente, será que estamos fazendo o que precisa ser feito? ”

Em resposta, Alexandra comenta: “no Instituto procuramos desenvolver ações mais voltadas às áreas da educação e saúde, por sabermos que são as mais precárias do município. No entanto, nunca realizamos nenhuma pesquisa que nos mostrasse quais estratégias realizar nesse sentido”. Alexandra continua, dizendo não saber se o que a empresa vêm realizando é de fato o que a comunidade necessita no momento, ou se deveriam mudar as estratégias para atender outras demandas mais urgentes, bem como outros públicos. Combinaram então de iniciar o quanto antes a fase de coleta de dados, que seria direcionada aos diversos públicos com os quais a empresa se relaciona: funcionários, clientes, gestores, representantes da comunidade e do governo local. Alexandra explica a Lúcio que vários instrumentos de coleta de dados seriam necessários, como roteiro de entrevistas, questionários, protocolos de

observação *in loco* e de análise documental, devido à complexidade do tema. Por isso seria necessário tempo, paciência e colaboração de todos.

#### **4 A pesquisa**

Ansiosa para começar, Alexandra realiza um levantamento de suas atividades como coordenadora frente ao Instituto, já que esse é um importante órgão de ação social do parque. Começa apontando os prós e contras das atividades do empreendimento para a comunidade e passar a redigir em seu computador: “Sendo de fácil acesso pela sua localização próxima a cidades turísticas importantes no estado, o Parque atrai visitantes do Brasil e do exterior, como dos países do MERCOSUL e é considerado um dos destinos turísticos mais visitados da região”. Segue, acrescentando que “embora toda essa movimentação gere benefícios, como o desenvolvimento da cidade, também pode gerar alguns fatores negativos, como sobrecarga da infraestrutura, congestionamentos no trânsito, além da elevação do ruído consequente dessa maior movimentação. Portanto, tem que haver respeito à comunidade local. Da nossa parte, nós procuramos amenizar esses impactos promovendo atividades que beneficiem a população de alguma forma”.

Ao abordar as atividades do Instituto Beto Carrero, Alexandra acrescenta, em seu relatório, informações sobre os serviços que são oferecidos, como: a creche, para crianças da comunidade, de comprovada baixa renda, sendo que 20% destas vagas são destinadas aos filhos dos funcionários do parque; o ambulatório médico e odontológico destinado a suprir a demanda por atendimentos informativos, preventivos e de natureza curativa à comunidade de Penha; as ações para os jovens, a exemplo do Circo Escola que pretende disseminar a cultura circense e a prática de esportes; e o Programa Jovem Aprendiz, que oferece aos jovens carentes a oportunidade de fazer um curso profissionalizante com estágio remunerado no parque. Alexandra também menciona em seu texto, que nos eventos promovidos pelo Parque, muitas vezes são feitas ações paralelas com arrecadação de alimentos não perecíveis, e esses são doados para instituições da comunidade, como a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais).

Alexandra explica que o parque também promove ações para dar acesso a públicos mais carentes, no período de baixa temporada, como promoções para os moradores locais, que mediante comprovação de residência no Estado, pagam valores menores e com mais facilidades de parcelamento. Além do Dia da Alegria, ação realizada em conjunto com outros parques, direcionado a crianças de 0 a 18 anos de idade, com entrada gratuita durante este dia.

Promovem também o dia para pessoas com deficiência, bem como o dia das crianças, quando essas também não pagam o passaporte de entrada desde que estejam acompanhadas de um adulto pagante. Os aniversariantes também não pagam mediante o mesmo requisito. Nesse momento, Alexandra se recorda das vezes em que ela mesma já tinha desfrutado de algumas dessas promoções quando criança.

Em entrevista com Lúcio, a coordenadora também investigou informações sobre ações direcionadas aos funcionários do Parque e constatou alguns benefícios que esses recebem, obrigatórios ou não, como assistência médica, programa de alimentação, vale transporte e auxílio à educação de 50% do valor da mensalidade de graduação ou pós-graduação, para os que estão há pelo menos um ano na empresa. Lúcio também acrescentou que o parque realiza anualmente a Festa do dia do Trabalhador, com sorteio de brindes e diversão para seus colaboradores. Há também premiações para a equipe de vendas do parque, que conforme suas metas recebem prêmios que servem de motivação e agradecimento pela dedicação.

Finalizado o levantamento, Alexandra parte para as outras etapas da pesquisa no Parque, como a observação *in loco*, percorrendo o empreendimento e conferindo sua infraestrutura distribuída nas sete áreas temáticas (Anexo 1). Verificou que o Parque possui uma estrutura completa baseada nos moldes dos parques temáticos americanos e um número de atrações consideráveis, dentre elas 22 brinquedos e sete shows ao vivo, zoológico com cerca de 2000 animais. Oferece também estacionamento para ônibus, carros e motos, praça de alimentação com capacidade para 3.000 pessoas, em restaurantes e lanchonetes, 25 banheiros (masculino e feminino) adaptados para deficientes locomotivos, fraldário e berçário, um kartódromo e uma arena de *MotoCross*, pista de boliche, heliporto, ambulatório e duas ambulâncias, e lojas de *souvenirs*. Há ainda duas unidades habitacionais de luxo para acomodar cliente *Vips*, trenzinho para transporte dos visitantes, dentro do parque, setor de achados e perdidos, guarda-volumes, central de informações, empréstimo de cadeiras de rodas e mais de cem pontos de comércio, como farmácia, correio e agência bancária. O parque ainda possui seis espaços para realização de eventos diversos como reuniões corporativas, festas e outros, que podem acomodar de 40 a 3000 participantes.

Durante o trajeto, Alexandra se depara com crianças de escolas locais, acompanhadas pelos monitores do Parque, tendo aulas sobre o meio-ambiente e observou que eles aprendiam enquanto se divertiam olhando os animais no zoológico e no serpentário. Alexandra sorri

diante dessa imagem e dirige-se à saída do parque para visitar a cidade e, se tiver sorte, conseguir naquele dia algumas entrevistas com os moradores.

No centro da cidade, Alexandra percorre as ruas e conversa com as pessoas ao redor, até encontrar um grupo de moradores que, questionados sobre o Parque e suas ações, respondem: “conheço, tanto da creche [...] eu já usufruí aqui da parte dentaria né, do dentista e não vim aqui no médico, mas eu sei que tem médico né, isso é tudo o parque que faz.” Outro comenta “sim, conheço, sei que lá dentro tem o circo-escola, tem dentista, tem médico, e tem uma creche também com bastante crianças”.

“Eles atendem um núcleo que não tem ninguém por eles né, a creche que atende as mães que precisam trabalhar, tem dentista para o pessoal que precisa que mora ali perto porque o posto mais perto, é longe, então ele pega toda aquela parte ali [...] acho que é bem importante” afirma uma moradora. “Porque tem gente que se não tivesse a creche não poderia trabalhar tipo o meu caso, [...] dentista, tem pessoas que não tem oportunidade de ter outro dentista, em todos os sentidos [...] A comunidade tá sendo beneficiada” comenta outra.

Outro ponto considerado pelos moradores foi o circo-escola, que conforme afirmam “É muito importante, a gente tem o circo escola que atua na área dos adolescentes, tira as crianças da rua né, ensina uma profissão então só esse fator já é de grande importância. ” Outro morador expressa seu contentamento “É importante porque tira adolescentes, jovens da rua, ao invés de estar na rua, estão aqui, estão fazendo alguma função, depois eles vêm a crescer, pega uma idade e já tem emprego no parque. Eles aprendem coisas novas”.

Também comentaram sobre a influência do Parque no desenvolvimento turístico da cidade, “[...] eles chamam muito o turismo pra cá, né? Então pro turismo eu acho que se o parque sair do município, na minha opinião, Penha pára aqui onde tá. ”

Satisfeita com o resultado de seu trabalho até agora, Alexandra se programa para no decorrer das próximas semanas, aplicar os questionários aos funcionários, gestores e também aos visitantes do parque. As respostas dessas questões constam do Anexo 2.

## **5 Extreme Show**

Alexandra caminha apressadamente, sem conseguir conter sua ansiedade, pois carrega consigo o resultado de dias de pesquisas que lhe custaram noites a fio, nestes dois últimos meses, debruçada sobre seu computador. Chegando a sua sala, tenta organizar suas ideias, “Por onde devo começar? ” Observa a pilha de papéis sobre sua mesa, e aumenta a sua expectativa pelos resultados da pesquisa. Alexandra está ciente que, dependendo desses

resultados, novos desafios virão, e assim muitos questionamentos lhe vêm à mente: “Será que as ações de RSC praticadas correspondem às expectativas dos públicos envolvidos? Quais dimensões da RSC têm sido mais priorizadas em nossas ações? E quais áreas poderiam ser mais bem direcionadas em nossos programas de RSC?” Motivada por essas incógnitas em sua mente e pela curiosidade em torno dos resultados, Alexandra dá início as análises das informações coletadas.

## ANEXO 1

**Quadro 1 - Áreas temáticas do Parque Beto Carrero World**

Áreas temáticas	Descrição
<b>Avenida das Nações</b>	Área de entrada do parque com brinquedos e atrações como roda-gigante, carrossel, pedalinho e o <i>Acqua Show</i>
<b>Vila Germânica</b>	Área com arquitetura alemã destinada ao público infantil e famílias. Dentre as atrações estão a montanha-russa <i>Tigor</i> e o show medieval <i>Excalibur</i> .
<b>Velho Oeste</b>	Área com temática do Velho Oeste americano destinada a todas as idades. Dentre as principais atrações estão: o <i>West Selvagem Show</i> e Restaurante e O Sonho do <i>Cowboy</i> (show de homenagem a Beto Carrero).
<b>Ilha dos Piratas:</b>	Temática de Piratas com atrações para todas as idades. Com destaque para a Caverna pirata e o Galeão pirata.
<b>Mundo Animal</b>	Temática de animais direcionada a todas as idades. Zoológico do parque.
<b>Aventura Radical</b>	Temática de civilizações perdidas, destinada a jovens e adultos. Área dos brinquedos radicais com duas montanhas-russas, duas torres em queda livre e o <i>Extreme show</i> (apresentação com carros)
<b>Terra da Fantasia</b>	Temática de Fantasia destinada a todas as idades com passeio de locomotiva.

Fonte: Beto Carrero World (2014)

## ANEXO 2

**Tabela 1 - Resultado parcial da aplicação dos questionários a dirigentes, funcionários e visitantes do Parque Beto Carreiro World**

A organização...	Média
Contrata profissionais em todos os níveis, (origem, raça, idade, sexo ou estilo de vida)	5,59
É reconhecida como uma empresa confiável.	5,15
É comprometida com a responsabilidade ambiental, cumprindo todas as normas e as leis existentes nos locais onde opera.	4,87
Obedece a todas as exigências das leis trabalhistas	5,09
É comprometida com as necessidades dos clientes	5,07
Comunica claramente aos clientes seu compromisso com a RSC	4,33
Fatura mais e aumenta os lucros.	3,73
Ajuda às pessoas necessitadas.	4,6
Mantém uma forte posição competitiva.	5,2
Resguarda-se de complicações legais e deduzir impostos	4,36
Possui estratégias que geram valor a sociedade	5,13
É transparente e responsável em todas as suas transações com todos os envolvidos	5,07
Realiza propaganda honesta e de acordo com sua real estrutura física	5,02
Possui funcionários cordiais e prestativos	4,71
Possui funcionários que realizam um serviço eficiente	4,77
Informa adequadamente sobre restrições a determinados serviços ou brinquedos	5,05
Não submete os visitantes tempos excessivos de espera em filas	3,42
Realiza limpeza constante de suas instalações	4,8

Tem um ambiente de trabalho que valoriza as diferenças entre as pessoas e com tratamento justo e igual para todos.	4,52
Possui políticas que beneficiam a todos os envolvidos	4,87
Prima pela segurança e proteção dos visitantes	4,95
Atende as suas expectativas de maneira geral	4,99
Possui locais protegidos do sol ou chuva para filas de espera por atrações e brinquedos	3,8
Não possui brinquedos com defeito ou mal-conservados	4,48
Promove a cultura local da comunidade	4,37
Oferece aos funcionários ambiente saudável e seguro para realização de suas atividades.	5
Dá assistência voluntária para instituições e comunidades beneficentes.	5,27
Informa a existência de atrações e brinquedos e suas características principais	4,57
Realiza coleta seletiva do lixo	4,7
Cobra preços condizentes e justos pelos serviços oferecidos	4,19
Mantém instalações e brinquedos bem conservados	4,92
Disponibiliza atrações e brinquedos saudáveis a todas as faixas-etárias	5,06

Nota: Utilizada escala *Likert* de 1-6 pontos, 1 para mínima concordância e 6 para máxima concordância.

Fonte: Lyra (2012)

## 6 NOTAS DE ENSINO

### 6.1 Fontes de Informações

As informações utilizadas para a construção deste caso de ensino foram obtidas de fontes primárias: entrevistas semiestruturadas com a coordenadora do Instituto Beto Carrero e com moradores locais, no total de 19 entrevistados; questionários aos visitantes, gestores e funcionários do Parque que totalizaram 336 respondentes; e observação *in loco*. Também foram utilizadas fontes secundárias como pesquisas em documentos do parque e informações de domínio público, disponíveis no *website* da empresa, conforme relacionados a seguir. A pesquisa apresenta dados e informações reais do Parque Beto Carrero World, obtidos do trabalho de Lyra (2012). Os personagens são reais, porém seus nomes foram substituídos. A narrativa apresenta elementos ficcionais que, no entanto, não alteram o seu conteúdo.

### 6.2 Objetivos Educacionais e Aplicação do Caso

Este caso para ensino é destinado a cursos de graduação e pós-graduação com direcionamento às disciplinas de Ética Empresarial, Gestão Socioambiental e Responsabilidade Social Corporativa. Vale ressaltar que em turmas de graduação, as questões propostas para discussão podem ser adaptadas ou simplificadas, de acordo com o conteúdo e os objetivos da disciplina. O caso tem como propósito aplicar os fundamentos teóricos de Responsabilidade Social Corporativa a uma situação real vivida pela gestora de uma organização, com base nos resultados obtidos no estudo de caso. Para tanto, se faz necessário

que o mesmo seja aplicado como atividade de fixação, após apresentação do conteúdo teórico ministrado pelo professor. Seus objetivos específicos são:

- Esclarecer os conceitos e dimensões da Responsabilidade Social Corporativa e identificá-los com o caso em questão.
- Identificar ações de Responsabilidade Social praticadas pela organização em estudo, de acordo com os modelos de Carroll (1991) e Schwartz e Carroll (2008)
- Reforçar as teorias adjacentes ao tema vinculando-as às práticas exercidas pelas organizações, em especial pelo Parque BCW.

A entrega do material deve ser feita antecipadamente, de forma a permitir a preparação prévia do aluno, com a leitura e análise individual do caso. A qualidade da discussão dependerá diretamente desta preparação antecipada, para que os alunos possam fundamentar suas respostas nas questões sugeridas a seguir. A sala deve ser dividida em grupos de quatro a seis alunos, com aplicação do caso em uma ou duas seções. Sugere-se a seguinte distribuição de tempo: releitura em sala (20 a 25 minutos), resolução da questão 1 (30 a 35 minutos), questão 2 (30 a 40 minutos), questão 3 (20 a 25 minutos), questão 4 (15 a 20 minutos) e discussão em plenária e encerramento (30 a 35 minutos).

O presente caso foi testado em uma turma na disciplina de Responsabilidade Social do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, de uma Instituição de Ensino Superior no Brasil. Posteriormente foram realizadas as devidas adaptações conforme sugestões dos alunos.

### **6.3 Temas Centrais para Discussão**

1. Destaque, no texto e no Anexo 2, algumas ações de RSC praticadas pelo Parque Beto Carrero World, classificando-as em cada uma das quatro dimensões do Modelo da Pirâmide da RSC de Carroll (1991).
2. Indique para quais *stakeholders* são direcionadas as ações de RSC do Parque e do Instituto Beto Carrero e quais ações são mais bem avaliadas por eles (ver anexo 2 e/ou falas das entrevistas). Em sua opinião, as práticas da RSC atendem às percepções dos *stakeholders*?
3. O modelo VBA de Schwartz e Carroll (2008) é considerado uma evolução dos modelos teóricos da RSC, Carroll (1979; 1991) e Schwartz e Carroll (2003). Com base nas informações descritas no caso, mencione quais os componentes do modelo VBA que estão presentes nas ações praticadas pelo Parque para seus diferentes *stakeholders*.

4. Com base nos modelos teóricos apresentados, você considera o parque BCW socialmente responsável? Justifique sua resposta. Sugira novas ações de RSC que o Parque deveria acrescentar em relação a alguns de seus *stakeholders*.

## 6.4 Análise do Caso e Conexão com a Teoria

### 6.4.1 Breve retrospectiva dos modelos teóricos da RSC

Archie B. Carroll em 1979, propôs uma definição de RSC através de um modelo conceitual dividido em quatro dimensões, o qual define que as expectativas da sociedade acerca das organizações podem ser de cunho econômico, legal, ético e discricionário ou filantrópico em um dado momento do tempo (Carroll, 1979). Ao descrever as quatro dimensões da RSC, o autor destaca a **responsabilidade econômica** da empresa, relacionada à geração de lucro por meio da oferta de produtos e serviços adequados às necessidades da sociedade. Se não cumprir com sua responsabilidade econômica, a organização causa desemprego, deixa de recolher impostos e pode fechar as portas, causando sérios problemas sociais na localidade onde atua. A **responsabilidade legal** é composta pelas obrigações referentes ao cumprimento das leis e regulamentos nos âmbitos nacional, estadual e local, em todas as suas atividades. A **responsabilidade ética** compreende o atendimento aos padrões, normas e expectativas dos *stakeholders* com relação ao que se considera justo ou dever moral. Já a **responsabilidades discricionária** diz respeito ao engajamento das organizações em ações e programas sociais que promovam o bem-estar da sociedade.

Em 1991, Carroll modificou seu modelo de 1979 para a forma de pirâmide, substituindo a denominação da dimensão discricionária por filantrópica. Também enfatiza a importância dos *stakeholders* para delinear os grupos que precisam ser abrangidos nas atividades de RSC. De acordo com Freeman (1984) o termo *stakeholders* refere-se aos grupos que podem afetar ou ser afetados pelas decisões e ações das empresas.

Nos anos 2000, os autores Schwartz e Carroll (2003) aprimoraram o modelo de Carroll (1991), substituindo a pirâmide por um Diagrama de *Veen*, no intuito de simplificar o entendimento das relações entre os componentes da RSC, enfatizando a inter-relação existente entre elas. Desta forma, as três dimensões – econômica, ética e legal – podem se transformar em sete categorias resultantes de suas sobreposições. Outra alteração foi o fato de reconsiderarem a responsabilidade filantrópica, posicionando-a nas dimensões ética ou econômica, em função de suas características muitas vezes se confundirem.

O Modelo VBA de Schwartz e Carroll (2008) surge como uma tentativa de unificar os cinco construtos do campo dos Negócios e Sociedade, que são: responsabilidade social corporativa (RSC), ética nos negócios (EN), gestão dos *stakeholders* (GS), sustentabilidade (SUS) e cidadania corporativa (CC) que, na visão dos autores, são complementares.

Em razão das similaridades encontradas em todos os construtos analisados bem como da confusão em suas utilizações, Schwartz e Carroll analisaram o conteúdo desses construtos para a identificação dos conceitos ou elementos centrais que os unem entre si, e finalmente com estas informações os autores propuseram o modelo VBA (*Value, Balance e Accountability*), que significa em português valor, equilíbrio e responsabilidade com transparência, cujos elementos estão presentes em todos os cinco construtos inicialmente analisados, pois representam suas características fundamentais na relação dos negócios e a sociedade.

#### 6.4.2 Sugestão para resposta da questão 1 e 2:

Ações consideradas de RSC efetuadas no Parque (de acordo com o texto e anexo 2).

O seguinte quadro demonstra como algumas ações apresentadas no caso podem ser classificadas de acordo com os modelos propostos, *stakeholders* envolvidos e suas avaliações.

**Quadro 2**– Modelo de respostas da questão 2

<b>Dimensões RSC Carroll (1991)</b>	<b>Ações do parque BCW</b>	<b>Stakeholders envolvidos</b>	<b>Avaliação dos stakeholders</b>
<b>Econômica</b>	Manter uma forte posição competitiva	Concorrentes/ acionistas/ gestor.	5,2
	Comprometimento em atender as necessidades dos clientes ( <b>influência ética</b> )	Clientes	5,07
	Cobra preços condizentes e justos pelos serviços oferecidos ( <b>influência ética</b> )	Clientes	4,19
	Se resguardar de complicações legais e deduzir impostos ( <b>influência legal</b> )	Governo/ acionistas/ gestor.	4,13
<b>Ética</b>	Contrata profissionais em todos os níveis, (origem, raça, idade, sexo ou estilo de vida)	Funcionários	5,58
	Ser reconhecida como uma empresa confiável	Clientes/comunidade/ fornecedores	5,27
	O compromisso do parque com a RSC é claramente comunicado aos clientes ( <b>influência econômica</b> )	Clientes	4,33
	Oferece serviços a população de baixa renda (retirado das entrevistas – <b>influência filantrópica</b> )	Comunidade	Muito bom*
<b>Legal</b>	Oferece aos funcionários ambiente saudável e seguro para realização de suas atividades.	Funcionários	5
	Realiza propaganda honesta e de acordo com sua real estrutura física. ( <b>Influência econômica</b> )	Clientes	5,02

	Está comprometida com a responsabilidade ambiental, cumprindo todas as normas e as leis existentes nos locais onde opera. <b>(Influência econômica/ ética)</b>	Governo/ meio ambiente/ gestores	4,87
	Prima pela segurança e proteção dos visitantes <b>(Influência econômica)</b>	Clientes	4,95
<b>Filantropia</b>	Dar assistência voluntária para instituições e comunidades beneficentes. <b>(Influência econômica)</b>	Instituições beneficentes/ comunidade	5,27
	Ajudar as pessoas necessitadas.	Comunidade	4,93
	Oferece serviços gratuitos a comunidade (entrevistas)	Comunidade	Muito importante*
	Realiza eventos beneficentes (entrevistas)	Instituições beneficentes/ comunidade/ clientes	*Não houve avaliação

\*Avaliações feitas pelos representantes da comunidade

**Complemento à questão 2:** quanto ao questionamento sobre o alinhamento das percepções dos *stakeholders* com as práticas de RSC realizadas pelo parque, pode-se dizer que sim. Os diferentes públicos percebem as ações sociais, pois demonstram conhecimento sobre os benefícios dessas ações nas entrevistas e as avaliam de forma bastante equilibrada (anexo 2), com médias altas em torno de 4 e 5, em uma escala de 6 pontos. Esses resultados revelam que as ações são bem valorizadas pelos públicos entrevistados.

Termos em **negrito** são exemplos das ações que podem ser destacadas no texto do caso, como práticas de RSC do parque de acordo com os modelos teóricos indicados.

- Ações direcionadas para a comunidade

“Há também o **ambulatório médico e odontológico** destinado a suprir a demanda por atendimentos informativos, preventivo e de natureza curativa à comunidade de Penha. Para os jovens há ações, como o **Circo Escola** que pretende disseminar a cultura circense e a prática de esportes focando a relação teoria e prática, e o **Programa Menor Aprendiz**, que possibilita a jovens carentes da comunidade fazer um curso profissionalizante de Turismo e Hotelaria com estágio remunerado no Parque”. Alexandra também comenta que nos eventos promovidos pelo Parque, muitas vezes, são realizadas ‘ações paralelas com arrecadação de alimentos não perecíveis, que são doados para instituições da comunidade, como a APAE.’. “(...) **promoções para os moradores locais**, que mediante comprovação de residência no Estado, pagam valores menores e com mais facilidades de parcelamento. Além do **Dia Feliz**, direcionado a crianças de 0 a 18 anos de idade com entrada gratuita ao parque durante este dia. Promovem também o **Dia para pessoas com deficiência** e outra ação similar acontece **no mês de outubro em comemoração ao dia das crianças**, estas também não pagam o

passaporte desde que estejam acompanhadas de um adulto pagante. Os **aniversariantes** também não pagam mediante o mesmo requisito” Projeto de **Educação Ambiental** “(...) Alexandra se depara com crianças de escolas locais acompanhadas pelos monitores do Parque, aprendendo sobre o meio-ambiente”. (**Essas ações referem-se às dimensões Filantrópica, Legal, Ética e aos elementos Valor e Transparência, dos modelos de RSC**)

- Ações percebidas pela comunidade

“Porque tem gente que se não tivesse a creche não poderia trabalhar tipo o meu caso, [...] dentista, tem pessoas que não tem oportunidade de ter outro dentista, em todos os sentidos [...] A comunidade ta sendo beneficiada” (**Valor e Transparência**)

- Ações direcionadas aos funcionários do Parque

“A coordenadora cita alguns benefícios aos funcionários, como **assistência médica, programa de alimentação, vale transporte e auxílio à educação** extensivo aos que estão a pelo menos um ano na empresa, com 50% do valor da mensalidade de graduação e/ ou pós-graduação. Acrescenta que o parque realiza também anualmente a **Festa do dia do Trabalhador**, com sorteio de brindes e diversão para seus colaboradores. Há também **promoções e premiações para a equipe de vendas do parque**, conforme suas metas os colaboradores recebem prêmios que servem de motivação e agradecimento pela dedicação.” (**Dimensões Econômica, Ética e Filantrópica e os elementos Valor e Transparência**)

#### 6.4.3 Sugestão de resposta para questão 3:

Os elementos do modelo VBA podem ser observados nas ações de RSC do parque apresentadas e classificadas anteriormente, sendo que o **Valor** se refere ao fornecimento de produtos e serviços de qualidade, que prezem pela saúde e segurança dos usuários e estejam de acordo com as expectativas e necessidades dos públicos envolvidos. A **Transparência** diz respeito à obrigação de informar devidamente cada público sobre tudo que é necessário para a existência de relações satisfatórias e duradouras. O elemento **Equilíbrio** foi observado nas ações da empresa por serem direcionadas aos seus principais *stakeholders* (funcionários, visitantes, clientes, comunidade local e gestores) de maneira equilibrada, a fim de beneficiar a todos de maneira igualitária.

Pelos resultados obtidos dos questionários, foi possível observar, pelas médias de avaliações, que o Parque apresenta notas acima da média na maioria das questões,

considerando as notas mais baixas como uma oportunidade a ser explorada para melhor se adequar as práticas de RSC.

#### 6.4.4 Sugestão de resposta para a questão 4:

Realizando uma análise geral acerca dos resultados apresentados é possível constatar que as práticas de responsabilidade social corporativa do parque Beto Carrero World se alinham com os modelos teóricos que embasam o presente caso. Primeiramente, as dimensões da RSC de Carroll (1991), no que concerne a classificação das variáveis presentes em suas dimensões, e o modelo mais recente e abrangente de Schwartz e Carroll (2008). Foi possível identificar claramente a existência de ações praticadas pelo parque e percebidas pelos seus *stakeholders* que abrangem os elementos do modelo *VBA*, provando assim sua eficácia e relevância para os estudos e práticas a respeito dos construtos que engloba em sua teoria.

## REFERÊNCIAS

BETO CARRERO WORLD. Disponível em: <<http://www.betocarrero.com.br>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, Amsterdam, v. 34, n. 4, p. 39-46, 1991.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**, Hoboken, v. 100, n. 1, p. 1-7, 1998.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, Thousand Oaks, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

COMITÊ DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Social responsibilities of business corporations**. New York: Committee for Economic Development, 1971.

LYRA, F. R. **Percepção dos stakeholders sobre a responsabilidade social corporativa do parque Beto Carrero World**. 2012. 135 f. Dissertação (Mestrado Em Turismo e Hotelaria) - Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2012.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, Cambridge, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, Thousand Oaks, v. 20, n. 10, p. 1-39, 2008.