



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Dança e Gestão: Estudo dos modelos de negócios - Variáveis determinantes do modelo, boas práticas e aprendizados**

**Sarah Simões Coutinho**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2025.



**Sarah Simões Coutinho**

**Dança e Gestão: Estudo dos modelos de negócios - Variáveis determinantes do modelo, boas práticas e aprendizados**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Andrea Bittencourt

Rio de Janeiro, novembro de 2025.

"As empresas vencedoras do futuro serão aquelas que criarem experiências memoráveis, e não apenas produtos."

-Joseph Pine & James Gilmore

## Agradecimentos

Aos meus pais e à família Simões, por sempre acreditarem no meu potencial e me incentivarem a seguir meus sonhos e explorar o mundo da Administração e da dança.

À minha orientadora, que com paciência, companheirismo e carinho me guiou ao longo desse projeto, transmitindo seu conhecimento e me motivando a ir além das expectativas.

À Patrícia Taranto, Gabi Dias e Victória Spadaccia por serem peças-chave para o desenvolvimento desse TCC, além de me acompanharem e apoiarem em diversas etapas da minha vida.

Aos meus amigos, alunos e seus respectivos familiares que me deram todo apoio e suporte nessa fase tão importante da minha vida.

À La Danse Art & Cia, por ter me formado não só como uma profissional da dança, mas também como pessoa, me ajudando em cada passo da minha vida.

Aos professores da PUC-Rio, por todo o conhecimento compartilhado e pela dedicação ao longo desses anos. Cada aula, discussão e orientação contribuíram para minha formação e para a construção do meu futuro.

A Deus, por ser a base das minhas escolhas e dos caminhos traçados. Sou eternamente grata por sempre estar na minha vida me guiando para bons lugares.

## Resumo

COUTINHO, Sarah Simões. Dança e Gestão: Estudo dos modelos de negócios - Variáveis determinantes do modelo, boas práticas e aprendizados, 2025. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho analisa como a gestão, o empreendedorismo e a inovação estruturam os modelos de negócios de escolas de dança, destacando o papel do gestor artista, profissional que concilia criação, ensino e administração na condução das instituições. A pesquisa explora elementos como cadeia de valor, práticas administrativas, recursos estratégicos e estratégias emergentes, evidenciando como essas dimensões influenciam a sustentabilidade das organizações no contexto da economia criativa. Conduzido por meio de abordagem qualitativa, com entrevistas em profundidade realizadas com três gestoras de escolas de dança do Rio de Janeiro e de São Paulo, o estudo revela desafios recorrentes e oportunidades de profissionalização e diferenciação. Os resultados contribuem para o entendimento da gestão cultural e oferecem subsídios para escolas que buscam fortalecer seu posicionamento no mercado da dança.

## Palavras-Chave

Gestão Cultural; Gestor-Artista; Dança; Modelos de Negócios; Inovação; Empreendedorismo; Economia Criativa; Cadeia de Valor; Sustentabilidade.

## Abstract

COUTINHO, Sarah Simões. Dance and Management: A Study of Business Models – Key Determining Variables, Best Practices, and Lessons Learned, 2025. Graduation Thesis – Department of Business Administration. Pontifícia University Católica do Rio de Janeiro.

This study examines how management, entrepreneurship, and innovation shape the business models of dance schools, highlighting the role of the artist manager, a professional who combines artistic creation, teaching, and administrative responsibilities. The research explores the value chain, administrative practices, strategic resources, and emergent strategies, showing how these dimensions influence organizational sustainability within the creative economy. Using a qualitative approach and conducting in-depth interviews with three managers from dance schools in Rio de Janeiro and São Paulo, the study identifies recurring challenges and opportunities for professionalization and differentiation. The findings contribute to the understanding of cultural management and offer insights for institutions seeking to strengthen their strategic positioning in the dance sector.

## Keywords

Cultural Management; Artist Manager; Dance; Business Models; Innovation; Entrepreneurship; Creative Economy; Value Chain; Sustainability.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. INTRODUÇÃO AO TEMA, AO PROBLEMA DO ESTUDO E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1. Objetivo final do estudo .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO E SUA PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. DELIMITAÇÃO E FOCALIZAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 GESTÃO EM EMPREENDIMENTOS CULTURAIS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1 A lógica da gestão cultural.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2 A aplicação das forças competitivas de Porter .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.3 Gestão cultural como prática social .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA DANÇA.....</b>	<b>19</b>
<i>Neste presente tópico busca-se discutir de forma detalhada os fundamentos da gestão cultural aplicados ao setor da dança, explorando três dimensões principais: (I) o empreendedor cultural; (II) a inovação como motor de diferenciação; e (III) os exemplos práticos, que demonstram soluções aplicadas em diferentes contextos de escolas de dança.</i>	<b>19</b>
<b>2.2.1 O empreendedor cultural.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 A inovação como motor de diferenciação .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3 Exemplos práticos de empreendedorismo e inovação .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 MODELOS DE NEGÓCIOS: CONCEITO E ESTRUTURA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1 Fundamentos conceituais .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2 Cadeia de valor e VRIO .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.3 Estratégias emergentes .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4 Economia criativa e desenvolvimento sustentável .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 REVELAR SOLUÇÕES VIÁVEIS.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.1 Cultura como recurso estratégico.....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.2 Boas práticas observadas .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.3 Desafios recorrentes.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.4 Sistematização SWOT .....</b>	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 ETAPAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 FONTES DE INFORMAÇÃO SELECIONADAS PARA COLETA DE DADOS NO ESTUDO .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS NO ESTUDO .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 FORMAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PARA O ESTUDO .....</b>	<b>44</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>45</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 O SETOR E AS ESCOLAS ANALISADAS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DO PERFIL DAS ENTREVISTADAS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.1 Análise da Gestão em Empreendimentos Culturais .....</b>	<b>54</b>

<b>4.3.2</b>	<b>Análise do Empreendedorismo e da Inovação na Dança.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análise de Modelos de Negócios na Dança.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Análise Cultura como Recurso Estratégico.....</b>	<b>59</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Boas Práticas, Aprendizados e Sustentabilidade.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Desafios e Perspectivas Futuras.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4</b>	<b>SÍNTSE ANALÍTICA E CONEXÃO COM O REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>64</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
<b>7.1</b>	<b>ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>72</b>
<b>7.2</b>	<b>RESPOSTAS GABI DIAS (GESTORA 1).....</b>	<b>74</b>
<b>7.3</b>	<b>RESPOTAS VICTÓRIA SPADACCIA (GESTORA 2) .....</b>	<b>81</b>
<b>7.4</b>	<b>RESPOSTAS PATRÍCIA TARANTO (GESTORA 3) .....</b>	<b>91</b>

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Modelo de Negócios aplicado a uma Escola de Dança	27
Tabela 2: Atividades Primárias	29
Tabela 3: Atividades de Apoio	29
Tabela 4: Análise VRIO em escolas de dança	30
Tabela 5: Exemplos de estratégias emergentes em escolas de dança	31
Tabela 6: Exemplos de integração da dança na economia criativa	32
Tabela 7: Boas práticas em escolas de dança	36
Tabela 8: Análise SWOT aplicada às escolas de dança	40
Tabela 9: Perfil das entrevistadas	52

## 1. Introdução

Neste capítulo são discutidos o contexto do setor da dança no Brasil, a delimitação do problema de pesquisa e os objetivos do estudo. Apresentam-se também as motivações, a relevância e o alcance da investigação, justificando sua importância no campo da administração e, mais especificamente, na gestão cultural.

### 1.1. Introdução ao tema, ao problema do estudo e sua contextualização

O mercado da dança no Brasil integra o conjunto de atividades que compõem a economia criativa, setor que tem apresentado crescimento expressivo nos últimos anos. De acordo com o Observatório Itaú Cultural (2024), no terceiro trimestre de 2024 o número de trabalhadores criativos atingiu 7,79 milhões de pessoas, entre empregos formais e informais, representando o maior índice já registrado e um aumento de 3% em relação ao ano anterior. Dentro desse contexto, o segmento das Artes Cênicas, no qual se insere a dança, teve um salto de 92% no número de profissionais ativos, revertendo perdas acumuladas e reafirmando o potencial econômico e social dessa atividade cultural.

Mais do que uma forma de expressão artística, a dança tem se consolidado como um serviço educacional, terapêutico e de bem-estar, capaz de atender a diferentes faixas etárias e perfis de público. As escolas de dança, portanto, tornaram-se espaços que articulam arte, educação e empreendedorismo, desempenhando papel significativo na geração de renda, inclusão social e promoção da saúde física e emocional. Contudo, a despeito desse dinamismo, muitos desses empreendimentos enfrentam fragilidades estruturais e gerenciais que comprometem sua continuidade.

Segundo levantamento do SEBRAE (2020), 48% dos negócios culturais encerram suas atividades nos primeiros cinco anos, em grande parte por ausência de planejamento, informalidade e falhas na gestão financeira. Esses dados evidenciam um desafio persistente: a dificuldade de integrar práticas administrativas eficientes à natureza criativa e simbólica do trabalho artístico. Como argumenta Chiavenato (2014), a sustentabilidade organizacional depende da capacidade de estruturar processos, planejar ações e capacitar pessoas. Já Castañeda (2009) reforça que, no campo cultural, a profissionalização não pode ignorar as dimensões subjetivas da arte, exigindo modelos de gestão que respeitem sua essência simbólica e social.

Nesse cenário, torna-se fundamental compreender como as escolas de dança estruturam seus modelos de negócios, de que forma o empreendedorismo e a inovação administrativa são incorporados às suas práticas cotidianas e quais estratégias favorecem sua sustentabilidade e adaptabilidade no mercado cultural contemporâneo. A análise dessas dimensões contribui não apenas para aprimorar a gestão das instituições artísticas, mas também para reconhecer a dança como atividade econômica legítima e estratégica dentro do contexto brasileiro da economia criativa.

Assim, a pergunta central de pesquisa que orienta este estudo é: Como o empreendedorismo e a inovação administrativa são incorporados à gestão das escolas de dança brasileiras, e de que forma essas práticas influenciam sua sustentabilidade e adaptação no contexto da economia criativa?

## **1.2.Objetivos do estudo**

A seguir são apresentados o objetivo final e os objetivos intermediários que orientam o desenvolvimento desta pesquisa, construídos de forma a responder à questão central: como o empreendedorismo e a inovação administrativa se expressam na gestão das escolas de dança brasileiras e de que modo essas práticas influenciam sua sustentabilidade e adaptação no contexto da economia criativa?

### **1.2.1.Objetivo final do estudo**

O estudo tem como propósito final oferecer uma compreensão sobre o papel da inovação e do empreendedorismo na gestão cultural, reconhecendo que a viabilidade das escolas de dança depende tanto de sua criatividade e sensibilidade artística quanto da capacidade de planejar, estruturar e adaptar-se a um mercado em constante transformação.

Portanto, este trabalho pretende analisar como o empreendedorismo e a inovação administrativa são incorporados às práticas de gestão das escolas de dança brasileiras, buscando compreender de que maneira essas práticas se manifestam no cotidiano organizacional, quais estratégias emergem da interação entre o fazer artístico e o fazer gerencial e como contribuem para a sustentabilidade econômica, simbólica e institucional dessas organizações.

### **1.2.2.Objetivos intermediários e específicos do estudo**

Os objetivos específicos desse estudo são:

1. Analisar de que maneira a formalização administrativa, os processos de gestão e as rotinas organizacionais influenciam o funcionamento, a credibilidade e a eficiência das escolas de dança.
2. Identificar as características empreendedoras presentes nas práticas cotidianas dos gestores, observando como a visão criativa se articula com a lógica administrativa na condução das instituições culturais.
3. Examinar como as escolas de dança conciliam as dimensões artística e administrativa em seus modelos de negócio, equilibrando expressão simbólica, viabilidade econômica e compromisso social.
4. Avaliar de que modo a inovação organizacional, seja na gestão, na comunicação, na captação de recursos ou na estrutura pedagógica, contribui para a sustentabilidade econômica e o fortalecimento institucional das escolas.
5. Mapear e sistematizar boas práticas e aprendizados gerenciais identificados nas experiências relatadas pelos gestores das empresas pesquisadas, destacando estratégias que possam ser replicadas ou adaptadas por outras organizações culturais.
6. Investigar as percepções dos gestores a partir de uma abordagem qualitativa e reflexiva, conectando teoria e prática para compreender como se constroem as decisões, adaptações e inovações no contexto real da gestão da dança.

Esses objetivos foram definidos para orientar a trajetória analítica do estudo, permitindo que o processo investigativo avance da observação empírica à reflexão teórica, integrando a vivência dos gestores e a interpretação da pesquisadora em uma leitura crítica sobre o empreendedorismo e a inovação na gestão cultural contemporânea.

### **1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização**

Ainda não está claro como o empreendedorismo e a inovação administrativa são incorporados à gestão das escolas de dança brasileiras, especialmente quando o mesmo indivíduo assume simultaneamente os papéis de artista e gestor. Essa sobreposição de funções levanta dúvidas sobre a harmonia ou o conflito entre o ideal criativo e a necessidade de estrutura organizacional, conforme diferencia Dornelas (2018) ao tratar do empreendedor e do administrador.

A pesquisa surge, portanto, da incerteza sobre como a inovação na gestão e o empreendedorismo na prática se articulam no cotidiano dessas instituições, frequentemente movidas mais pela vocação artística do que pela lógica empresarial. O tema é relevante porque o fortalecimento da gestão cultural da dança pode gerar impactos diretos na sustentabilidade dos empreendimentos criativos, fornecendo subsídios tanto para gestores e empreendedores culturais quanto para políticas públicas voltadas à economia criativa no Brasil.

### **1.4. Delimitação e focalização do estudo**

Este estudo está delimitado ao contexto de três escolas de grande porte localizadas na região Sudeste do Brasil, envolvendo uma no estado do Rio de Janeiro e outras duas em São Paulo; entre os anos de 2021 e 2025. A escolha desse recorte se justifica pela representatividade dessa região no cenário da dança, pela diversidade de seus modelos organizacionais e acessibilidade das gestoras, o que possibilita observar diferentes formas de gestão e adaptação. O período estabelecido contempla uma fase de reorganização das práticas culturais no pós-pandemia, marcada por mudanças econômicas, tecnológicas e comportamentais que impactaram diretamente o setor artístico.

O objeto de pesquisa são o modelo de gestão das três escolas de dança e, mais especificamente, a forma como o empreendedorismo e a inovação administrativa são incorporados às suas práticas de gestão. A curiosidade central deste estudo surge da dúvida sobre como o gestor de uma escola de dança, muitas vezes também artista e educador, concilia as exigências criativas com as demandas administrativas. A pesquisa busca compreender quais estratégias de gestão emergem dessa dualidade e de que modo a inovação se manifesta na organização cotidiana dessas instituições.

Dentre as características do objeto que despertam interesse investigativo, destacam-se a presença de estruturas administrativas flexíveis, a sobreposição de funções (gestor-artista), a existência ou não de processos formais de gestão e a necessidade crescente de profissionalização diante das transformações da economia criativa. Assim, pretende-se analisar como essas escolas constroem seus modelos de negócios, quais práticas de empreendedorismo cultural adotam, como aplicam a inovação administrativa em seus processos e de que maneira essas escolhas afetam a sustentabilidade e o posicionamento institucional.

Desta forma, o estudo se insere na área da administração com interface na gestão cultural, explorando conceitos como empreendedorismo, inovação, formalização administrativa, parcerias estratégicas e sustentabilidade organizacional. Não se pretende, entretanto, realizar análises de viabilidade financeira, estudos de precificação ou mensuração quantitativa de resultados. Essas dimensões, embora relevantes, extrapolam o escopo qualitativo e interpretativo desta pesquisa, que privilegia a compreensão simbólica e empírica das práticas de gestão nas escolas de dança.

O estudo interessa especialmente a gestores culturais, empreendedores da economia criativa, pesquisadores e formuladores de políticas públicas, pois oferece uma leitura prática e contextual sobre os desafios da gestão no campo das artes do corpo. As informações geradas podem contribuir para o fortalecimento institucional das escolas de dança, para a formação de novos gestores culturais e para o desenvolvimento de políticas de apoio e fomento mais adequadas às realidades do setor.

Ao focalizar a gestão da dança sob o prisma da inovação e do empreendedorismo, este trabalho busca observar a arte e a administração em suas dimensões complementares de um mesmo movimento, visto que a sobrevivência e a relevância pública das instituições artísticas dependem, cada vez mais, da capacidade de seus gestores de articular sensibilidade criativa, eficiência organizacional e compromisso social.

## 2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta a base teórica que fundamenta a análise dos modelos de negócios em escolas de dança, em diálogo direto com os objetivos e problemáticas delineados no Capítulo 1. A construção deste referencial se ancora em uma pesquisação, caracterizada pela imersão da pesquisadora no campo estudado, conforme defendem Vergara (2016) e Gil (2019). Essa perspectiva reconhece que o conhecimento é produzido no próprio ato da prática, a partir da interação entre experiência e reflexão, o que torna o processo investigativo vivo e participativo.

Inspirada também na visão de Humberto Eco (1977), comprehende-se aqui que pesquisar é agir sobre o objeto e ser, simultaneamente, transformado por ele. Assim, teoria e prática caminham juntas, e o estudo da gestão da dança se realiza não apenas como análise técnica, mas como um exercício de compreensão simbólica e humana.

A revisão de literatura abrange autores clássicos e contemporâneos, buscando integrar fundamentos de administração, inovação e cultura como recurso. O capítulo está dividido em quatro seções: (I) gestão em empreendimentos culturais, (II) empreendedorismo e inovação, (III) modelos de negócios e (IV) análise de variáveis, boas práticas e aprendizados.

### 2.1 Gestão em Empreendimentos Culturais

A gestão de empreendimentos culturais constitui-se como um campo de estudos e práticas que articula elementos da administração tradicional com especificidades próprias do universo artístico e simbólico. As escolas de dança, ao mesmo tempo em que funcionam como negócios, são também espaços de expressão, formação, identidade e sociabilidade. Essa dupla dimensão exige que os gestores sejam capazes de equilibrar eficiência organizacional com sensibilidade cultural, um desafio que não é simples em contextos marcados por restrição de recursos, informalidade e pressões competitivas.

O presente tópico busca discutir de forma detalhada os fundamentos da gestão cultural aplicados ao setor da dança, explorando três dimensões principais: (I) a lógica da gestão cultural; (II) a aplicação das forças competitivas de Porter no campo da dança;

e (III) a gestão cultural como prática social, integrando conceitos de *marketing* cultural e a tensão entre profissionalização e precarização.

### 2.1.1 A lógica da gestão cultural

De acordo com Chiavenato (2014), qualquer organização necessita de estrutura formal, definição de metas, processos organizacionais claros e mecanismos de avaliação de desempenho. No entanto, quando se trata de empreendimentos culturais, como as escolas de dança, esses princípios precisam ser adaptados à realidade de estruturas flexíveis e muitas vezes informais. É comum que o gestor seja também professor, coreógrafo ou artista, acumulando múltiplas funções que exigem tanto racionalidade administrativa quanto sensibilidade artística.

Esse acúmulo de papéis pode ser funcional em contextos de limitação de recursos, mas acarreta riscos: decisões pouco especializadas, sobrecarga de trabalho e ausência de processos replicáveis. Tal fragilidade compromete a sustentabilidade organizacional no longo prazo. SEBRAE (2020) aponta que a informalidade é um traço marcante nos empreendimentos culturais brasileiros e uma das principais causas de mortalidade precoce desses negócios. A ausência de contratos formais, controles financeiros consistentes e planejamento estratégico adequado aumenta a inadimplência, dificulta o acesso a editais de fomento e reduz a credibilidade das instituições.

Castañeda (2009) reforça que a gestão cultural deve ser compreendida como uma prática técnica e política. Ela é técnica porque envolve planejamento, orçamento, *marketing*, gestão de pessoas e finanças; mas é também política porque lida com narrativas simbólicas, identidades sociais e disputas por recursos materiais e imateriais. No contexto da dança, essa duplidade é evidente: gerir uma escola é, ao mesmo tempo, administrar um negócio e preservar valores culturais, pedagógicos e artísticos.

Segundo Gresenberg (2023), a dança constitui um componente fundamental da economia criativa justamente por sua capacidade de gerar valor simbólico, renda e ocupação. Esse ecossistema mobiliza profissionais de diferentes áreas — professores, coreógrafos, produtores, técnicos de luz e som, *designers* de figurino — exigindo formas de organização em rede, visão estratégica e ação colaborativa. Assim, a escola de dança deixa de ser apenas um espaço de formação corporal e passa a configurar-se como um polo de articulação entre arte, economia e sociedade.

Nesse sentido, a profissionalização da gestão em empreendimentos de dança é indispensável. Ela exige que gestores e coordenadores desenvolvam competências em áreas como finanças, *marketing* cultural, gestão de pessoas, captação de recursos e planejamento estratégico. Contudo, tais práticas precisam respeitar a dimensão simbólica da arte e reconhecer a singularidade de cada projeto, evitando soluções gerenciais padronizadas que possam suprimir a essência artística da dança. O desafio é encontrar um equilíbrio: adotar ferramentas administrativas sem perder de vista a criatividade e a missão cultural.

### **2.1.2 A aplicação das forças competitivas de Porter**

A análise do ambiente externo das organizações proposta por Michael Porter (2001), por meio do modelo das cinco forças competitivas, constitui uma referência fundamental para compreender as dinâmicas de mercado e os desafios enfrentados por diferentes setores. Embora o modelo tenha sido originalmente concebido para ambientes industriais e empresariais, sua aplicação ao campo cultural, especialmente ao contexto das escolas de dança, revela tensões específicas que impactam diretamente sua sustentabilidade e competitividade.

No universo da dança, a ameaça de novos entrantes apresenta-se como uma força significativa. O crescimento de academias de ginástica, estúdios de bem-estar e instituições híbridas que incluem modalidades de dança amplia a oferta e, consequentemente, a competição. Essa expansão é intensificada pela diversificação de formatos de ensino e pela difusão de formações alternativas, como técnicas circenses, danças urbanas, *k-pop* e programas reconhecidos internacionalmente, a exemplo dos métodos *Royal Academy of Dance* e *Vaganova Ballet Method*. O baixo custo de entrada em alguns segmentos e a possibilidade de certificações privadas tornam o ambiente ainda mais competitivo, pressionando as escolas tradicionais a repensarem seus diferenciais pedagógicos e simbólicos.

A ameaça de produtos substitutos também se mostra evidente. Atividades corporais como *pilates*, *yoga*, funcional, *pole dance* e práticas híbridas de dança-*fitness* concorrem pelo mesmo público que busca bem-estar, expressão corporal e socialização. Esse panorama amplia o campo competitivo e exige dos gestores uma percepção mais abrangente do mercado, que vai além do campo estritamente artístico e se insere no setor mais amplo da economia da experiência e da saúde.

O poder de barganha dos clientes constitui outro fator relevante. Em um cenário de instabilidade econômica, alunos e responsáveis apresentam alta sensibilidade ao preço e facilidade de migração entre instituições. A ampla oferta de opções, combinada à busca por professores renomados ou por propostas pedagógicas diferenciadas, torna a fidelização um desafio permanente. Diante disso, as escolas precisam desenvolver estratégias que transcendam a lógica de custo e passem a construir valor simbólico e emocional, consolidando a experiência da dança como um vínculo de pertencimento e desenvolvimento humano, e não apenas como uma atividade de consumo.

No que se refere ao poder de barganha dos fornecedores, o campo da dança apresenta características singulares. Professores altamente qualificados e com reconhecimento artístico são recursos escassos, e sua presença é frequentemente determinante para a atratividade e reputação da escola. Essa escassez confere a esses profissionais elevado poder de negociação, influenciando diretamente os custos e a qualidade dos serviços prestados. A situação se agrava pela carência de gestores com formação administrativa específica, uma vez que, em grande parte das instituições, o próprio professor assume funções de direção, acumulando responsabilidades pedagógicas e organizacionais. Essa sobreposição de papéis, embora favoreça a coerência artística, tende a fragilizar a estrutura gerencial e a dificultar o planejamento estratégico e financeiro.

A rivalidade entre concorrentes manifesta-se como uma força constante e multifacetada. A competição ocorre não apenas em torno de preços, mas também de qualidade pedagógica, inovação metodológica, reconhecimento institucional e inserção cultural. Em centros urbanos, a rivalidade é intensificada pela valorização de aspectos simbólicos, como a reputação dos professores, o prestígio dos espetáculos e a visibilidade em festivais e audições internacionais.

Dessa forma, a sobrevivência das escolas depende de sua capacidade de construir diferenciação por meio de propostas inovadoras, programas de intercâmbio, parcerias e atividades que projetem sua identidade artística e educacional.

A análise das cinco forças evidencia, contudo, que as fragilidades do setor extrapolam as dinâmicas de mercado. A ausência de gestores com formação específica em administração cultural, a dificuldade de acesso a políticas públicas e a limitada capacidade de captação de recursos configuram vulnerabilidades estruturais que afetam a competitividade das escolas de dança. A falta de incentivo governamental, a burocracia dos editais e a descontinuidade de políticas de fomento agravam o cenário,

especialmente para pequenas instituições que não dispõem de capital de giro ou de equipes técnicas capazes de elaborar projetos complexos.

Apesar dessas limitações, o modelo de Porter permite identificar oportunidades estratégicas para o setor. A diversificação de produtos e serviços, como *workshops*, eventos culturais, espetáculos de fim de ano e cursos de formação, associada à criação de parcerias com universidades, prefeituras, ONGs e empresas privadas, oferece caminhos para fortalecer a presença das escolas no ecossistema da economia criativa. A adoção de práticas de inovação organizacional e o investimento na formação de gestores culturais também despontam como medidas essenciais para ampliar a sustentabilidade e a autonomia das instituições.

Dessa forma, ao aplicar o modelo das cinco forças competitivas, é possível compreender que as escolas de dança operam em um ambiente permeado por desafios complexos, mas também repleto de possibilidades. A articulação entre sensibilidade artística e racionalidade administrativa, aliada à profissionalização da gestão e à busca por inovação, configura-se como elemento fundamental para consolidar a relevância cultural e econômica dessas organizações no cenário brasileiro contemporâneo.

### **2.1.3 Gestão cultural como prática social**

Se por um lado é imprescindível a incorporação de instrumentos gerenciais às instituições culturais, por outro seria um equívoco reduzi-las a uma lógica estritamente administrativa e instrumental. A gestão cultural deve ser concebida, sobretudo, como uma prática social complexa, orientada para a criação de vínculos duradouros, para a produção de experiências significativas e para a geração de sentidos compartilhados que transcendem a dimensão mercadológica.

Nesse horizonte, Kotler e Scheff (1997) salientam que o *marketing* voltado às artes ultrapassa a esfera da simples transação econômica e se projeta como um processo de construção simbólica. A lógica predominante não é a da venda imediata, mas a da experiência estética e relacional. No universo da dança, tal perspectiva traduz-se na valorização de tradições, na edificação de comunidades em torno da prática corporal e na oferta de vivências singulares que promovem pertencimento e identidade cultural. Assim, a fidelização do público não se dá apenas pelo preço ou conveniência, mas pelo entrelaçamento de emoções, símbolos e memórias coletivas.

Hesmondhalgh (2013) acrescenta que a indústria cultural é atravessada por tensões permanentes: ao mesmo tempo em que se apresenta como espaço de inovação criativa e de profissionalização, revela-se vulnerável à instabilidade financeira e à precarização das condições de trabalho. Essa ambivalência é particularmente visível nas escolas de dança, que frequentemente enfrentam desafios de ordem econômica e administrativa, mas que, paradoxalmente, constituem-se também como espaços de resistência cultural, inclusão social e renovação estética.

Por isso, a gestão em empreendimentos de dança não pode restringir-se a uma racionalidade técnica e fria. Pelo contrário, requer a articulação de sensibilidade cultural, políticas públicas, práticas de governança adaptadas às especificidades simbólicas e estratégias inovadoras que assegurem sua vitalidade. Apenas mediante essa convergência será possível que as escolas de dança não apenas garantam sua sobrevivência, mas que também se fortaleçam e ampliem, consolidando-se como agentes transformadores no campo cultural, educacional e social do Brasil contemporâneo.

## **2.2 Empreendedorismo e Inovação na Dança**

O empreendedorismo no setor da dança não deve ser entendido apenas como a administração de um negócio, mas como a capacidade de transformar criatividade em valor econômico, social e simbólico. O gestor-artista, figura central nesse processo, acumula papéis de professor, criador e administrador, exigindo uma postura empreendedora que alia sensibilidade estética e racionalidade estratégica. Para que uma escola de dança seja sustentável e relevante, não basta oferecer aulas: é preciso inovar continuamente, reposicionar-se diante do público e criar propostas diferenciadas que conectem tradição e modernidade.

Neste presente tópico busca-se discutir de forma detalhada os fundamentos da gestão cultural aplicados ao setor da dança, explorando três dimensões principais: (I) o empreendedor cultural; (II) a inovação como motor de diferenciação; e (III) os exemplos práticos, que demonstram soluções aplicadas em diferentes contextos de escolas de dança.

### **2.2.1 O empreendedor cultural**

De acordo com Dornelas (2018), o empreendedor é aquele que possui a capacidade de identificar oportunidades onde muitos veem apenas incerteza, assumindo riscos de forma calculada e mobilizando os recursos necessários para a criação de valor. No âmbito da dança, esse pensamento é particularmente pertinente. Muitos gestores de escolas *de danças* surgem a partir da trajetória *enquanto* artistas que, movidos por sua paixão pela arte, decidem abrir um espaço próprio de ensino. Contudo, o simples talento artístico não garante a manutenção de uma instituição; é preciso desenvolver uma mentalidade empreendedora que permita enxergar a dança não apenas como expressão estética, mas também como atividade econômica e serviço cultural.

Aplicando a lógica de Dornelas ao setor da dança, percebe-se que o empreendedor cultural é aquele que reconhece lacunas de mercado — por exemplo, a ausência de uma escola especializada em determinado estilo em uma região — e as transforma em oportunidade de atuação. Esse gestor também é capaz de estruturar estratégias de fidelização, ampliando o valor percebido pelo aluno por meio de programas de formação, eventos internos, festivais ou certificações que vão além do ensino técnico. Assim, mais do que oferecer aulas, a escola passa a entregar experiências completas de formação artística e socialização cultural.

Outro aspecto fundamental da visão de Dornelas é a noção de que o empreendedor mobiliza recursos diversos para viabilizar sua proposta. No caso das escolas de dança, isso envolve desde recursos financeiros para a manutenção do espaço físico até recursos simbólicos, como a reputação do corpo docente e a história da instituição. O gestor-artista que incorpora essa visão empreendedora comprehende que cada escolha administrativa — da especificação ao *marketing* cultural — é também uma escolha estratégica que pode garantir a sustentabilidade da organização no longo prazo.

Já Schumpeter (1934), ao desenvolver o conceito de “destruição criativa”, amplia ainda mais o entendimento sobre o papel do empreendedor. Para ele, o empreendedor não apenas responde às demandas do mercado, mas também provoca rupturas, criando formas de organização que substituem práticas anteriores. No universo da dança, essa perspectiva revela-se extremamente atual. O gestor que atua como agente de destruição criativa é aquele que desafia modelos pedagógicos tradicionais e introduz novos paradigmas de ensino, expandindo as fronteiras do que se entende por escola de dança.

Esse movimento pode ser observado, por exemplo, em instituições que, além das modalidades clássicas, incorporam estilos contemporâneos e práticas híbridas, criando currículos que integram balé, danças urbanas, artes circenses ou mesmo formações com certificações internacionais, como os métodos Royal Academy of Dance ou Vaganova Ballet Method. Ao fazer isso, essas escolas não apenas acompanham tendências, mas também as antecipam, atraindo novos públicos e redefinindo padrões de qualidade e legitimidade.

Portanto, enquanto a visão de Dornelas nos lembra que o empreendedor na dança deve ser pragmático, identificar oportunidades e mobilizar recursos, a leitura de Schumpeter reforça que o verdadeiro diferencial está em sua capacidade de romper barreiras, criar formatos e reconfigurar o mercado cultural. Juntas, essas duas perspectivas permitem compreender o empreendedor cultural como figura estratégica e transformadora: ao mesmo tempo em que assegura a viabilidade econômica da escola, também amplia sua relevância simbólica, posicionando-a como agente de inovação e de renovação no campo da dança.

### **2.2.2 A inovação como motor de diferenciação**

A inovação tem sido uma das principais estratégias de diferenciação para as escolas de dança, permitindo não apenas a ampliação de seus públicos, mas também o fortalecimento de sua relevância cultural. Segundo Bessant e Tidd (2015), a inovação pode ser analisada em quatro dimensões: produtos, processos, posicionamento e paradigmas. Essa perspectiva possibilita compreender de que modo organizações criativas, como as escolas de dança, transformam sua atuação para responder às mudanças do mercado e da sociedade.

No que se refere aos produtos, observa-se a crescente inclusão de modalidades emergentes, como o K-pop, as danças urbanas e o circo. Essas práticas refletem tendências contemporâneas e aproximam a escola de diferentes gerações, especialmente do público jovem, que encontra nessas modalidades uma forma de expressão cultural alinhada às referências globais da música e da mídia. Ao adotar tais linguagens, a instituição amplia sua base de alunos e reforça sua posição como espaço atento às transformações socioculturais.

No âmbito dos processos, destaca-se o investimento em formações de excelência pedagógica, como o método da Royal Academy of Dance ou o Vaganova

Ballet Method. Essas certificações asseguram um padrão internacional de ensino, legitimando o trabalho desenvolvido e conferindo maior credibilidade junto às famílias e aos alunos. A adoção de metodologias reconhecidas mundialmente também abre novas perspectivas profissionais, uma vez que possibilita ao estudante obter diplomas aceitos em diversos países.

Quanto ao posicionamento, muitas escolas de dança inovam ao estabelecer parcerias institucionais com órgãos representativos, como o Sindicato dos Profissionais da Dança (SPD) e o Conselho Brasileiro da Dança (CBDD). Essas articulações ampliam a visibilidade da instituição, facilitam o acesso a editais e circuitos culturais e reforçam sua legitimidade diante do setor. A escola deixa de ser percebida apenas como espaço de ensino e passa a integrar uma rede cultural mais ampla, fortalecendo sua inserção no mercado.

Por fim, a inovação também pode ser entendida em termos de paradigmas, quando a escola redefine sua própria função social. Muitas instituições deixam de se restringir ao ensino técnico da dança para se configurarem como centros de formação cultural, capazes de promover inclusão social, saúde e bem-estar, além de consolidar a dança como parte integrante da identidade comunitária.

A leitura proposta por Bessant e Tidd (2015) auxilia a compreender de forma mais sistemática como esses diferentes tipos de inovação respondem a desafios recorrentes das escolas de dança, como a sustentabilidade financeira, a necessidade de profissionalização e a adaptação a novas demandas culturais. Nesse contexto, a inovação deixa de ser apenas um diferencial competitivo e passa a ser entendida como condição essencial para a sobrevivência e para o fortalecimento da dança no Brasil contemporâneo.

### **2.2.3 Exemplos práticos de empreendedorismo e inovação**

O empreendedorismo e a inovação nas escolas de dança se tornam mais evidentes quando analisados a partir de iniciativas concretas, que traduzem em ações as estratégias discutidas teoricamente. Essas práticas emergem, em grande parte, como respostas a desafios comuns do setor, como dificuldades financeiras, necessidade de fidelização dos alunos, carência de reconhecimento institucional e resistência a mudanças por parte de segmentos mais tradicionais do público.

Um primeiro exemplo pode ser observado nas escolas que desenvolvem projetos pedagógicos integrados à comunidade, por meio de festivais internos, mostras abertas em praças e colaborações com escolas de ensino básico. Tais iniciativas criam vínculos simbólicos e emocionais com a população local, fortalecendo a fidelização de alunos e ampliando o papel social da dança. Essa prática encontra respaldo na reflexão de Yúdice (2004), que entende a cultura como recurso mobilizado não apenas por seu valor estético, mas também como instrumento de inclusão, cidadania e geração de capital simbólico.

Outro movimento significativo é a realização de audições para concessão de bolsas de estudo com base em critérios raciais ou sociais. Muitas escolas têm adotado programas de cotas que permitem a entrada de alunos de comunidades periféricas ou de grupos historicamente marginalizados, promovendo diversidade em seus corpos discentes e contribuindo para a democratização do acesso à formação artística. Essa prática, além de responder a uma demanda social, projeta a escola como instituição engajada, sensível às transformações sociais e alinhada a pautas contemporâneas de equidade e justiça cultural. Ao mesmo tempo, cria oportunidades de renovação estética, ao incorporar múltiplas experiências e repertórios corporais ao ambiente de ensino.

Também merecem destaque as escolas que investem em programas de formação contínua para professores e alunos avançados. *Workshops*, cursos complementares e intercâmbios culturais ampliam a qualidade técnica da instituição e reforçam sua imagem de excelência. Esse tipo de investimento responde a uma das fragilidades recorrentes no setor: a carência de qualificação pedagógica e administrativa. Como observa Howkins (2001), a criatividade só se converte em ativo econômico quando estruturada em processos que assegurem consistência e valor agregado.

A inovação também se manifesta em práticas de profissionalização da gestão interna, como a criação de conselhos pedagógicos, definição de regulamentos institucionais e implementação de sistemas de avaliação periódica. Essas medidas contribuem para superar a fragilidade administrativa que compromete a longevidade de muitas escolas, ao mesmo tempo em que constroem uma base sólida para o crescimento sustentável.

Algumas escolas de dança também alcançaram maior reconhecimento ao se projetarem em circuitos culturais de alcance regional, nacional e até internacional, participando de mostras, competições e festivais que ampliam sua visibilidade. Essa

inserção em esferas mais amplas reforça a credibilidade institucional e, ao mesmo tempo, cria possibilidades de parcerias, patrocínios e crescimento sustentável.

De maneira articulada, percebe-se que o empreendedorismo e a inovação no campo da dança assumem expressões diversas: passam pela abertura de oportunidades de acesso, como os programas de bolsas fundamentados em critérios sociais ou raciais, e chegam à consolidação de práticas voltadas à excelência pedagógica e ao aprimoramento da gestão. Mais do que estratégias de mercado, essas iniciativas revelam o papel das escolas como espaços que produzem valor simbólico, transformam realidades e contribuem para o fortalecimento cultural e educacional do país.

### **2.3 Modelos de Negócios: Conceito e Estrutura**

O conceito de modelo de negócios tem recebido crescente atenção no campo da administração e da gestão cultural, sobretudo como ferramenta para analisar a forma pela qual as organizações criam, entregam e capturam valor em contextos específicos. Para Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócios constitui uma representação lógica da operação organizacional, articulando proposta de valor, segmentos de clientes, estratégias de receita, recursos disponíveis e mecanismos de sustentabilidade. No caso das escolas de dança, essa perspectiva é fundamental, uma vez que essas instituições se situam em uma intersecção entre o campo artístico e o mercado cultural, exigindo clareza estratégica para equilibrar missão pedagógica e viabilidade financeira.

Ao aplicar esse conceito ao universo da dança, percebe-se que o modelo de negócios não se resume à geração de lucro, mas envolve refletir sobre a coerência entre objetivos pedagógicos, estrutura organizacional e impacto social. Dessa forma, compreender como uma escola define sua proposta de valor, como segmenta seus públicos, quais canais utiliza para se comunicar, como se relaciona com seus alunos, e de que modo organiza receitas, custos e parcerias, é essencial para avaliar sua relevância cultural e sua sustentabilidade de longo prazo.

Para facilitar a compreensão, este tópico será analisado a partir de quatro eixos: (I) fundamentos conceituais, (II) cadeia de valor e VRIO, (III) estratégias emergentes, (IV) economia criativa e desenvolvimento sustentável, que ampliam o debate para o impacto social e cultural da dança.

### 2.3.1 Fundamentos conceituais

O modelo de negócios, conforme proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), estrutura-se em nove blocos fundamentais que descrevem como uma organização cria, entrega e captura valor. Esses blocos — proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias e estrutura de custos — permitem uma compreensão sistêmica da lógica operacional das organizações e sua capacidade de adaptação ao ambiente. No contexto das escolas de dança, essa estrutura oferece uma lente teórico-prática para analisar como elementos artísticos, pedagógicos e administrativos se articulam na construção da sustentabilidade institucional.

O primeiro bloco, proposta de valor, refere-se ao conjunto de benefícios e experiências que a organização oferece aos seus clientes e à sociedade. Teece (2010) define a proposta de valor como a essência do modelo de negócios, pois representa o motivo pelo qual os consumidores escolhem uma instituição em detrimento de outra. No caso das escolas de dança, essa proposta vai muito além da simples oferta de aulas: envolve o valor simbólico da arte, o desenvolvimento humano, o pertencimento comunitário e o bem-estar físico e emocional. Assim, a proposta de valor se constrói na interseção entre técnica, expressão e propósito social, traduzindo-se em experiências formativas que transcendem o espaço da sala de aula.

O segundo bloco, segmentos de clientes, diz respeito à identificação e compreensão dos públicos atendidos pela instituição. Kotler e Keller (2012) destacam que o sucesso de uma organização depende de sua capacidade de compreender as necessidades específicas de seus segmentos-alvo e adaptar sua entrega de valor a elas. No universo da dança, esses segmentos podem incluir crianças em formação, adolescentes em busca de profissionalização, adultos que praticam a dança como lazer e idosos que veem a arte como meio de saúde e socialização. Reconhecer a diversidade de perfis e expectativas é fundamental para desenhar estratégias de comunicação e oferta adequadas a cada público.

O terceiro bloco, canais, refere-se aos meios pelos quais a instituição se comunica e entrega sua proposta de valor. Segundo Magretta (2002), os canais são os elos entre o produto e o consumidor, determinando como a experiência é percebida e vivenciada. No caso das escolas de dança, os canais englobam tanto os espaços físicos — salas de aula, teatros, festivais — quanto os ambientes digitais, como redes sociais, websites e plataformas de divulgação cultural. A coerência entre o posicionamento

institucional e os canais utilizados reforça a identidade da marca e amplia seu alcance no ecossistema artístico.

O quarto bloco, relacionamento com clientes, trata das formas de interação e fidelização estabelecidas entre a organização e seu público. Grönroos (2009) ressalta que o relacionamento é um dos pilares do *marketing* de serviços, pois se baseia na criação de vínculos emocionais e simbólicos de longo prazo. Nas escolas de dança, esse relacionamento é cultivado diariamente: na atenção personalizada, no acolhimento de famílias, na escuta das demandas dos alunos e na construção de uma comunidade afetiva em torno da prática artística. Essa dimensão relacional é especialmente importante no setor cultural, onde o valor percebido está profundamente ligado à experiência emocional e social.

O quinto bloco, fontes de receita, representa as formas pelas quais a organização gera retorno financeiro a partir de suas atividades. Drucker (1999) observa que a sustentabilidade de qualquer empreendimento depende da clareza de como ele transforma sua proposta de valor em resultados econômicos concretos. No campo da dança, as fontes de receita podem incluir mensalidades, cursos livres, workshops, espetáculos, venda de figurinos, editais de fomento e patrocínios. A diversificação dessas fontes é estratégica para garantir estabilidade e independência frente às variações do mercado e às sazonalidades culturais.

O sexto bloco, recursos principais, corresponde aos ativos essenciais para o funcionamento e diferenciação da organização. De acordo com Barney (1991) e seu modelo VRIO, esses recursos podem ser tangíveis — como espaços físicos, equipamentos e capital financeiro — ou intangíveis — como reputação, capital humano e metodologias exclusivas. Nas escolas de dança, professores qualificados, metodologias reconhecidas e redes de colaboração cultural constituem recursos estratégicos, pois agregam valor simbólico e autenticidade à proposta educacional.

O sétimo bloco, atividades-chave, descreve as ações fundamentais que permitem que a organização cumpra sua proposta de valor. Chiavenato (2014) entende as atividades organizacionais como processos interdependentes que, quando bem estruturados, conduzem à eficiência e à qualidade. No contexto das escolas de dança, essas atividades englobam o planejamento pedagógico, a produção de espetáculos, o *marketing* cultural, a gestão administrativa e o desenvolvimento de parcerias institucionais. A forma como essas atividades são coordenadas reflete o equilíbrio entre a dimensão artística e a gerencial do empreendimento.

O oitavo bloco, parcerias, envolve as alianças e colaborações que fortalecem o modelo de negócios e ampliam sua capacidade de atuação. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), as parcerias são essenciais para compartilhar recursos, reduzir riscos e acessar novos públicos. No universo da dança, essas parcerias podem incluir colaborações com prefeituras, ONGs, empresas, instituições de ensino, festivais e sindicatos do setor. A formação de redes é uma das estratégias mais eficazes para ampliar o alcance e a sustentabilidade de projetos culturais, conforme ressaltam Howkins (2001) e UNESCO (2023) ao tratar da economia criativa como ecossistema colaborativo.

Por fim, o nono bloco, estrutura de custos, abrange todos os gastos necessários para manter o funcionamento da organização e entregar valor de forma consistente. Mintzberg et al. (2006) argumentam que o equilíbrio entre custos e resultados é determinante para a longevidade das organizações, sobretudo nas de natureza cultural, onde o retorno financeiro nem sempre é imediato. Nas escolas de dança, os principais custos envolvem aluguel, salários, manutenção de equipamentos, figurinos, *marketing* e investimento em inovação. A gestão consciente desses recursos requer planejamento e criatividade, especialmente em instituições que operam com margens reduzidas e dependem de múltiplas fontes de financiamento.

A partir das análises acima, a Tabela 1 apresenta um exemplo simplificado de como uma escola típica de dança pode estruturar seu modelo de negócios:

Tabela 1 – Modelo de Negócios aplicado a uma Escola de Dança

Bloco	Aplicação em Escolas de Dança
Proposta de valor	Ensino técnico de dança, lazer, expressão artística, saúde e bem-estar
Segmentos de clientes	Crianças, adolescentes, adultos, idosos; iniciantes e avançados
Canais	Redes sociais, <i>site</i> , festivais locais, parcerias com escolas regulares

Bloco	Aplicação em Escolas de Dança
Relacionamento	Atendimento personalizado, programas de fidelização, bolsas
Fontes de receita	Mensalidades, workshops, eventos pagos, patrocínios
Recursos principais	Professores qualificados, estúdios, figurinos, equipamentos de som
Atividades-chave	Planejamento de aulas, eventos culturais, <i>marketing</i> digital
Parcerias	Instituições culturais, academias, ONGs, prefeituras
Estrutura de custos	Aluguel, salários, manutenção, <i>marketing</i> , inovação

Fonte: Elaborada pela autora

Em síntese, os nove blocos do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010) oferecem uma estrutura analítica poderosa para compreender as dinâmicas internas das escolas de dança. Cada componente — do valor simbólico à gestão financeira — reflete uma dimensão do equilíbrio entre arte e administração, sensibilidade e estratégia. Quando integrados, esses elementos permitem visualizar a escola de dança não apenas como uma organização cultural, mas como um organismo vivo, cuja sustentabilidade depende da harmonia entre propósito artístico, eficiência gerencial e impacto social.

### 2.3.2 Cadeia de valor e VRIO

Complementando a análise de Osterwalder e Pigneur, Porter (1985) introduziu a noção de cadeia de valor, que distingue atividades primárias (como o ensino técnico e a produção de espetáculos) e atividades de apoio (gestão de pessoas, *marketing*, infraestrutura). Esse modelo, de acordo com as Tabelas 2 e 3 possibilita identificar em quais pontos a escola efetivamente gera valor para seus alunos e sua comunidade, e em quais pontos pode haver fragilidades ou desperdícios de recursos.

Tabela 2 – Atividades Primárias

<b>Atividades Primárias</b>	<b>Exemplos em Escolas de Dança</b>
Ensino	Aulas regulares, cursos intensivos, ensaios
Produção	Espetáculos, festivais, mostras culturais
Desenvolvimento	Criação de novos cursos, metodologias próprias
Serviços pós-venda	Acompanhamento pedagógico, programas de fidelização

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 3 – Atividades de Apoio

<b>Atividades de Apoio</b>	<b>Exemplos em Escolas de Dança</b>
Infraestrutura	Estúdios equipados, salas de espetáculo
Gestão de pessoas	Contratação e capacitação de professores
Marketing e vendas	<i>Online</i> , Divulgação parcerias locais
Logística e suporte	Compra de figurinos, manutenção de equipamentos

Fonte: Elaborada pela autora

Já Barney (1991) propôs o modelo VRIO, que avalia recursos organizacionais segundo quatro critérios: valor, raridade, imitabilidade e organização. Aplicando essa lógica às escolas de dança, percebe-se que

professores altamente qualificados são recursos valiosos e raros; metodologias exclusivas podem ser de difícil imitação; e a estrutura administrativa da instituição deve estar preparada para organizar e potencializar esses diferenciais. A análise VRIO, segundo a Tabela 4 abaixo, ajuda a entender por que algumas escolas conseguem manter posição de destaque enquanto outras, mesmo oferecendo serviços semelhantes, enfrentam dificuldades de consolidação.

Tabela 4 – Análise VRIO em escolas de dança

Recurso	V	R	I	O	Resultado
Professores renomados	✓	✓	✓	✓	Vantagem competitiva sustentável
Metodologia própria	✓	✓	✓	X	Vantagem temporária
Estrutura física diferenciada	✓	X	X	✓	Paridade competitiva
Rede de parcerias culturais	✓	✓	X	✓	Vantagem competitiva temporária

Fonte: Elaborada pela autora

A partir da observação das tabelas (2,3 e 4), é possível perceber que Porter (1985) propôs a análise da cadeia de valor, distinguindo atividades primárias e de apoio que juntas constroem a vantagem competitiva. Já Barney (1991) introduziu o modelo VRIO, que avalia recursos segundo valor, raridade, imitabilidade e organização.

### 2.3.3 Estratégias emergentes

Embora conceitos como o *Business Model Canvas*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), ofereçam uma estrutura analítica sistemática para compreender os elementos que compõem um modelo de negócios, como: proposta de valor, segmentos de clientes, canais e fontes de receita; a realidade das organizações revela que as estratégias nem sempre seguem um planejamento formal ou linear. O Canvas, em

essência, é uma ferramenta visual que permite representar, de maneira integrada e dinâmica, como uma organização cria, entrega e captura valor. No entanto, no contexto das escolas de dança, observa-se que as decisões estratégicas frequentemente emergem de situações práticas e imprevistas, mais do que de planos preestabelecidos.

De acordo com Mintzberg (2000), as chamadas estratégias emergentes surgem do cotidiano, da experimentação e da adaptação contínua ao ambiente. Elas não resultam de um planejamento rígido, mas de uma aprendizagem constante diante das circunstâncias. No universo das escolas de dança, esse fenômeno é recorrente: gestores-artistas ajustam processos, reformulam horários, diversificam serviços e criam experiências a partir das respostas do público e das condições do mercado. Assim, as estratégias emergentes configuram-se como um mecanismo de sobrevivência e inovação, coerente com o caráter criativo e fluido do setor cultural.

Tabela 5 – Exemplos de estratégias emergentes em escolas de dança

Situação inicial	Adaptação prática	Resultado observado
Redução da procura por aulas tradicionais de ballet clássico em jovens adolescentes	Investir em modalidades como <i>K-pop, danças urbanas e sapateado</i> , com enfoque em performance e mídias sociais	Aumento expressivo na adesão e rejuvenescimento do público-alvo, por serem modalidades em alta
Dificuldade em manter o corpo docente estável durante o período de alta rotatividade	Criação de programas de capacitação interna, além de dar oportunidades para alunos fazerem estágio supervisionado	Redução da dependência de professores externos e fortalecimento da identidade pedagógica
Limitações financeiras para produção de espetáculos de fim de ano	Estabelecimento de apoios locais por meio dos comércios, fornecedores de figurinos, pais voluntários, espaços culturais parceiros	Redução de custos, ampliação da rede de apoio e fortalecimento da identidade comunitária

Fonte: Elaborada pela autora

Nas escolas de dança, esse fenômeno é comum: gestores frequentemente aprendem por tentativa e erro, ajustando preços, criando formatos de aulas ou experimentando parcerias de acordo com a resposta do público. Muitas vezes, as decisões estratégicas não são resultado de grandes planos estruturados, mas sim de pequenas adaptações que, ao longo do tempo, consolidam novos modelos de atuação. Essa perspectiva aproxima a gestão da dança de uma lógica mais flexível e criativa, em consonância com o próprio caráter artístico da atividade.

#### **2.3.4 Economia criativa e desenvolvimento sustentável**

No cenário global, a dança deve ser compreendida dentro do escopo mais amplo da economia criativa, reconhecida por organismos internacionais como a UNCTAD (2022) e a UNESCO (2023) como vetor de inclusão social e desenvolvimento sustentável. A dança, nesse contexto, não se limita ao ensino técnico, mas integra cadeias produtivas maiores, conectando-se a setores como turismo, moda, audiovisual, saúde e bem-estar.

Tabela 6 – Exemplos de integração da dança na economia criativa

<b>Setor associado</b>	<b>Possíveis articulações das escolas de dança</b>
Turismo	Festivais regionais, pacotes culturais para visitantes
Moda	Parcerias em figurinos, eventos conjuntos
Audiovisual	Participação em <i>videoclipes</i> , séries ou filmes
Saúde e bem-estar	Programas de dança terapêutica e qualidade de vida
Educação	Projetos em escolas públicas, bolsas sociais

Fonte: Elaborada pela autora

Essa perspectiva amplia o alcance do modelo de negócios das escolas de dança, que passam a ser vistas não apenas como prestadoras de serviços artísticos, mas como agentes de impacto social e econômico. Howkins (2001) destaca que a criatividade, quando gerida de forma estratégica, torna-se um ativo econômico relevante. No Brasil, iniciativas locais demonstram esse potencial ao articular formação em dança com programas sociais, projetos comunitários e ações de inclusão, revelando que a sustentabilidade do setor depende de sua capacidade de inovar e de se alinhar a objetivos mais amplos de desenvolvimento.

## **2.4 Revelar Soluções Viáveis**

Com base no referencial de Osterwalder e Pigneur (2010), a análise dos modelos de negócios aplicados às escolas de dança permite compreender como determinadas variáveis — tais como proposta de valor, canais de comunicação, fontes de receita, estrutura de custos e parcerias estratégicas — influenciam diretamente a forma como essas instituições se organizam e se posicionam no mercado cultural. A gestão da dança, nesse sentido, não pode ser vista apenas como uma atividade administrativa convencional, mas como um campo que articula arte, pedagogia, economia e sociabilidade.

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa que busca identificar como os gestores percebem e aplicam essas variáveis no cotidiano de suas instituições. O objetivo é distinguir entre decisões estratégicas que se consolidam como boas práticas, gerando resultados positivos e replicáveis, e experiências que se configuram como aprendizados, frutos de tentativa e erro, reestruturações de processos ou adaptações a contextos adversos. A ênfase não está em prescrever um modelo único ou ideal, mas em compreender a pluralidade de caminhos organizacionais que emergem da prática concreta e da reflexão cotidiana dos gestores culturais.

A seguir, apresentam-se cinco eixos de análise que permitem aprofundar essa compreensão: (I) a cultura como recurso estratégico; (II) as boas práticas observadas; (III) os desafios recorrentes; (IV) os casos nacionais e internacionais; e (V) a sistematização SWOT.

#### **2.4.1 Cultura como recurso estratégico**

A noção de cultura como recurso, desenvolvida por Yúdice (2004), representa uma mudança paradigmática no entendimento das práticas culturais no século XXI. Para o autor, a cultura deixa de ser interpretada apenas como expressão simbólica ou manifestação estética, passando a ser mobilizada de forma pragmática, seja por governos, empresas ou organizações da sociedade civil, como ferramenta de desenvolvimento econômico, inclusão social e legitimação política.

No campo da dança, essa perspectiva é particularmente reveladora. Uma escola de dança não pode ser vista apenas como local de ensino técnico, mas como espaço de transformação social. Isso se traduz em iniciativas como a oferta de bolsas sociais destinadas a alunos em situação de vulnerabilidade, programas de formação voltados para comunidades periféricas, parcerias com políticas públicas de inclusão cultural, ou ainda projetos que utilizam a dança como recurso terapêutico e de promoção do bem-estar. Ao adotar esse posicionamento, a escola amplia seu papel para além da transmissão de conhecimento artístico, consolidando-se como ator social relevante na comunidade em que está inserida.

Essa visão dialoga com a concepção de Bourdieu (1996) sobre o capital cultural, entendido como recurso que pode ser acumulado, transmitido e convertido em outros tipos de capital, como o econômico e o social. Nas escolas de dança, o acesso a esse capital não se dá apenas pela formação técnica, mas também pelo contato com práticas culturais que ampliam horizontes e fortalecem identidades coletivas. Assim, oferecer oportunidades de acesso à dança significa democratizar capital simbólico e abrir portas para novas trajetórias de vida.

A perspectiva de Yúdice (2004) também se conecta às reflexões de Canclini (1997), que entende a cultura como espaço de hibridização e de disputa por significados. Para o autor, práticas culturais como a dança articulam tradição e inovação, dialogam com diferentes públicos e funcionam como arenas de negociação de identidades. Nesse sentido, quando uma escola de dança mobiliza a cultura como recurso, ela não apenas promove entretenimento ou lazer, mas atua como mediadora de experiências simbólicas e de processos de inclusão.

Do ponto de vista das políticas públicas, organismos internacionais como a UNESCO (2005, 2023) reforçam a ideia de que a cultura deve ser entendida como um dos pilares do desenvolvimento sustentável, ao lado das dimensões social, econômica e ambiental. A dança, como prática artística e educativa, integra a chamada economia

criativa, que segundo a UNCTAD (2022), constitui um dos setores mais dinâmicos da economia global e um motor de inovação e diversidade cultural. Assim, apoiar escolas de dança e reconhecer seu valor social significa investir em setores capazes de gerar renda, inclusão e fortalecimento identitário.

Portanto, compreender a cultura como recurso permite analisar a gestão das escolas de dança de forma ampliada: não apenas como prestadoras de serviço artístico, mas como instituições que produzem capital cultural, simbólico e social. Essa perspectiva reforça a necessidade de políticas que incentivem a formalização e a profissionalização dessas organizações, para que possam se consolidar como protagonistas em processos de transformação cultural e desenvolvimento comunitário.

#### **2.4.2 Boas práticas observadas**

A análise das escolas de dança evidencia a consolidação de determinadas práticas organizacionais que se revelam fundamentais para sua sustentabilidade e fortalecimento no mercado cultural. Tais práticas, quando adotadas de forma consistente, contribuem para a profissionalização do setor, reduzem vulnerabilidades e criam diferenciais competitivos que asseguram a continuidade das instituições ao longo do tempo.

Uma das mais recorrentes é a formalização administrativa, realizada por meio da implementação de contratos, regulamentos internos e *softwares* de gestão financeira. Essa prática, além de aumentar a segurança jurídica, reduz a inadimplência e melhora o controle sobre fluxos de caixa e processos internos. Como observam estudos do SEBRAE (2020), a ausência de formalização é uma das principais causas de mortalidade de pequenos negócios culturais, o que torna sua adoção um marco de amadurecimento organizacional.

Outro aspecto fundamental é a capacitação docente contínua. A qualidade pedagógica da escola está diretamente associada à formação e atualização dos professores. Investimentos em cursos, *workshops*, intercâmbios e metodologias reconhecidas fortalecem não apenas a excelência do ensino, mas também criam diferenciais competitivos diante de concorrentes menos preparados. Como ressalta Chiavenato (2014), a valorização e o desenvolvimento de pessoas constituem elementos centrais da gestão de organizações sustentáveis.

O uso de tecnologia é outro fator que se destaca. Ferramentas de *marketing* digital, redes sociais e plataformas de gestão acadêmica ampliam o alcance das escolas, permitem maior proximidade com os alunos e otimizam processos de matrícula, cobrança e comunicação. Segundo Kotler e Keller (2012), a inovação tecnológica aplicada ao *marketing* é capaz de aumentar a visibilidade das organizações e fortalecer sua capacidade de relacionamento com clientes.

Além disso, observa-se a crescente adoção de parcerias estratégicas. Escolas que estabelecem vínculos com empresas privadas, ONGs e governos locais conseguem diversificar suas fontes de financiamento e ampliar sua visibilidade. Essas parcerias permitem o acesso a editais de fomento, recursos complementares e oportunidades de participação em eventos e projetos culturais de maior porte, consolidando a inserção da escola em ecossistemas culturais mais amplos.

Por fim, a diversificação de receitas aparece como prática indispensável. Instituições que ampliam suas fontes de renda — por meio de mensalidades, *workshops*, figurinos, eventos pagos ou editais culturais — tornam-se menos vulneráveis às crises econômicas ou à sazonalidade da demanda. Essa pluralidade de entradas financeiras fortalece o equilíbrio orçamentário e amplia a margem de investimento em inovação e melhorias estruturais.

Tabela 7 – Boas práticas em escolas de dança

Prática	Descrição aplicada ao setor de dança	Resultados esperados
Formalização administrativa	Uso de contratos e softwares de gestão financeira	Redução da inadimplência, maior segurança jurídica
Capacitação docente contínua	Cursos, <i>workshops</i> e intercâmbios	Melhoria da qualidade pedagógica, diferenciação competitiva

Prática	Descrição aplicada ao setor de dança	Resultados esperados
Uso de tecnologia	<i>Marketing digital, redes sociais e sistemas de gestão acadêmica</i>	Ampliação do alcance, otimização de processos
Parcerias estratégicas	Vínculos com empresas, ONGs e governos locais	Novas fontes de financiamento e visibilidade
Diversificação de receitas	Mensalidades, eventos, figurinos, <i>workshops</i> e editais culturais	Sustentabilidade financeira e inovação

Fonte: Elaborada pela autora

Em conjunto, essas práticas revelam que a sustentabilidade das escolas de dança depende de uma combinação entre profissionalização administrativa, visão empreendedora e capacidade de inovação. A adoção dessas estratégias contribui não apenas para a permanência das instituições no mercado, mas também para sua consolidação como agentes culturais legítimos e socialmente relevantes.

#### 2.4.3 Desafios recorrentes

Apesar das boas práticas identificadas em diversas instituições, as escolas de dança brasileiras ainda enfrentam obstáculos estruturais que dificultam sua consolidação e crescimento sustentável. Entre os principais, destaca-se a dependência de poucos professores-chave, o que torna a instituição vulnerável em situações de afastamento, desligamento ou mesmo em casos de esgotamento profissional. Essa fragilidade decorre da centralidade que o corpo docente ocupa no setor cultural, especialmente em instituições de menor porte, onde os professores não apenas ministram aulas, mas também atuam na gestão e na criação artística.

Outro desafio recorrente é a resistência à adoção de novas tecnologias, seja por limitações financeiras para a aquisição de sistemas de gestão e comunicação, seja por barreiras culturais relacionadas ao receio de mudança. Essa resistência pode

comprometer a capacidade da escola de ampliar seu alcance e modernizar processos, o que a coloca em desvantagem diante de concorrentes mais abertos à digitalização. Como observam Kotler e Scheff (1997), a incorporação de ferramentas modernas é essencial para o fortalecimento da relação entre organizações culturais e seus públicos, especialmente em um contexto de crescente competição por atenção e recursos.

Além disso, o baixo acesso a editais de fomento constitui outro entrave significativo. Muitas escolas deixam de captar recursos por ausência de formalização administrativa ou por desconhecimento dos mecanismos de financiamento disponíveis. Tal dificuldade limita a capacidade de investimento em infraestrutura, projetos sociais ou eventos culturais de maior impacto. Nesse sentido, Castañeda (2009) ressalta que a falta de profissionalização da gestão cultural é uma das principais razões pelas quais instituições artísticas enfrentam barreiras para acessar políticas públicas de incentivo.

Por outro lado, a vulnerabilidade às crises econômicas também se mostra determinante para a fragilidade do setor. Em períodos de retração financeira, a dança é frequentemente percebida como atividade complementar ou não essencial, o que leva muitas famílias a reduzir gastos com mensalidades e atividades extracurriculares. Como destaca Hesmondhalgh (2013), a economia cultural é marcada pela instabilidade e pela precarização, refletindo um setor no qual a demanda é fortemente influenciada pelas flutuações econômicas e pelas prioridades de consumo.

Esse desafios evidenciam a necessidade de políticas de longo prazo que fortaleçam o setor cultural, promovam maior integração com redes de apoio e incentivem a formalização administrativa. Além disso, apontam para a urgência de investir em modelos de gestão mais profissionais e resilientes, capazes de reduzir a dependência de recursos individuais e de preparar as escolas para enfrentar contextos adversos sem comprometer sua relevância cultural e educacional.

#### **2.4.4 Sistematização SWOT**

A análise SWOT constitui um dos instrumentos mais utilizados no campo da administração estratégica, permitindo sistematizar, de maneira integrada, os elementos internos e externos que influenciam a trajetória de uma organização. Aplicada às escolas de dança, essa ferramenta possibilita compreender como características internas — forças e fraquezas — se articulam às condições externas — oportunidades e ameaças — para moldar as estratégias de gestão e sobrevivência no mercado cultural.

Entre as forças mais relevantes do setor, destacam-se a criatividade inerente à prática artística, o capital simbólico associado à dança enquanto expressão cultural e estética, e os vínculos comunitários estabelecidos pelas escolas com suas comunidades locais. Esses fatores conferem legitimidade social às instituições, fortalecem sua identidade e possibilitam a criação de experiências significativas que ultrapassam o simples ensino técnico.

No campo das fraquezas, sobressai a informalidade administrativa, ainda presente em muitas escolas, bem como a baixa profissionalização da gestão e a dependência de poucos recursos humanos e financeiros. Essas fragilidades limitam o acesso a editais de fomento, dificultam a expansão e tornam as instituições vulneráveis às mudanças repentinhas de cenário.

Já as oportunidades concentram-se principalmente na digitalização dos serviços, que permite ampliar o alcance e diversificar canais de comunicação com os alunos, além do acesso a políticas culturais de incentivo e da possibilidade de integração com outros setores criativos, como moda, turismo, saúde e audiovisual. Tais oportunidades ampliam o papel das escolas de dança na economia criativa e favorecem a construção de modelos de negócios mais inovadores e diversificados.

Por outro lado, as ameaças estão relacionadas à forte concorrência de atividades substitutas, como academias de ginástica, pilates ou *yoga*, que disputam o mesmo público-alvo; à sensibilidade do setor às crises econômicas, que afetam diretamente a capacidade das famílias de manter gastos com atividades extracurriculares; e à precarização das condições de trabalho no setor cultural, que compromete a motivação e a retenção de profissionais qualificados.

Essa sistematização reforça que não existe um modelo único ou ideal de gestão para as escolas de dança. O que se observa, em vez disso, é a coexistência de múltiplos caminhos, que devem ser construídos de acordo com as singularidades de cada instituição. A análise SWOT contribui, assim, para que gestores identifiquem estratégias mais realistas e consistentes, fortalecendo suas organizações tanto no plano artístico quanto no educacional e no social.

Tabela 8 – Análise SWOT aplicada às escolas de dança

<b>Dimensão</b>	<b>Exemplos aplicados ao setor de dança</b>
<b>Forças</b>	Criatividade na concepção artística; capital simbólico da dança; vínculos comunitários fortes; capacidade de gerar experiências significativas.
<b>Fraquezas</b>	Informalidade administrativa; baixa profissionalização da gestão; dependência de poucos professores e recursos financeiros limitados.
<b>Oportunidades</b>	Digitalização de serviços (plataformas de gestão e <i>marketing</i> digital); políticas culturais de incentivo; integração com turismo, moda, saúde e audiovisual.
<b>Ameaças</b>	Concorrência de atividades substitutas (pilates, academias, <i>yoga</i> ); impacto direto de crises econômicas; precarização das condições de trabalho cultural.

Fonte: Elaborada pela autora

### **3 Metodologia**

Este capítulo tem como propósito descrever, de forma detalhada e reflexiva, as escolhas metodológicas que nortearam a construção desta pesquisa. Aqui são apresentadas as decisões sobre como o estudo foi desenvolvido, por que determinadas opções foram feitas e como tais caminhos influenciaram os resultados.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e aplicada, baseada em entrevistas com gestores de escolas de dança e inspirada na metodologia da pesquisa-ação, conforme propõem Vergara (2016) e Gil (2019). Essa escolha metodológica se justifica pela necessidade de compreender o fenômeno a partir da experiência vivida, reconhecendo que a gestão cultural se constrói no cotidiano, entre decisões, desafios e reinvenções.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e aplicada sob a perspectiva da pesquisa-ação, o processo metodológico não se limitou a um roteiro técnico. Foi, antes de tudo, um percurso de aproximação entre teoria e prática, entre a pesquisadora, que também é parte do campo, e o universo das escolas de dança, espaço onde a gestão cultural se revela em sua dimensão humana e simbólica.

A estrutura deste capítulo segue cinco eixos: (3.1) etapas de coleta de dados; (3.2) fontes de informação; (3.3) procedimentos e instrumentos; (3.4) formas de tratamento e análise; e (3.5) limitações do estudo.

#### **3.1 Etapas de coleta de dados**

A pesquisa foi conduzida em três etapas complementares, planejadas para integrar conhecimento teórico, prática profissional e vivências diretas com o campo estudado. Como observa Vergara (2016), o método de pesquisa não é uma sequência mecânica, mas um processo criativo que emerge do diálogo entre pesquisador, contexto e objeto de estudo.

A primeira etapa correspondeu à imersão teórica e reflexiva, voltada à construção do arcabouço conceitual. Nessa fase, a pesquisadora buscou compreender, à luz de autores como Chiavenato (2014), Yúdice (2004) e Osterwalder e Pigneur (2010), *entre outros*, os elementos que estruturam os modelos de negócios culturais. Essa etapa teve como propósito situar o campo da dança dentro do debate sobre

gestão, inovação e cultura como recurso, reconhecendo a complexidade do fenômeno e sua natureza simbólica.

A segunda etapa consistiu na pesquisa-ação, fundamentada em Carlos Gil (2019), que destaca a importância da participação ativa do pesquisador no contexto investigado. Aqui, o objetivo foi compreender as práticas e percepções de gestores de escolas de dança a partir de uma interação direta e colaborativa. Essa etapa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com três gestoras, uma do Rio de Janeiro e duas de São Paulo, permitindo captar a diversidade de experiências e estratégias.

A terceira etapa concentrou-se na análise interpretativa das informações obtidas, com base nas falas dos participantes e nas reflexões da pesquisadora enquanto observadora participante do campo. Essa fase não se limitou à codificação dos dados, mas buscou extraír sentidos e aprendizagens emergentes das narrativas, conectando-as à teoria e à prática.

### **3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

As fontes de informação utilizadas neste estudo foram predominantemente primárias, obtidas por meio de entrevistas em profundidade com gestoras de escolas de dança localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo. A escolha por essas regiões buscou representar duas realidades culturais, econômicas e organizacionais distintas, permitindo captar nuances da gestão da dança em contextos diversos, mas unidos por uma lógica comum de resistência e inovação.

O critério de seleção dos participantes baseou-se na acessibilidade da autora e na tipicidade, conforme propõe Gil (2019), priorizando sujeitos com experiência consolidada na gestão de escolas com, no mínimo, três anos de atuação contínua. Todos os gestores entrevistados exercem simultaneamente funções pedagógicas e administrativas, enquadrando-se no perfil do “gestor-artista” descrito por Castañeda (2009), profissionais que conciliam a criação e a gestão, o sensível e o técnico, no cotidiano das organizações culturais.

Por se tratar de uma pesquisa-ação de natureza qualitativa, a vivência prática da pesquisadora também constituiu uma fonte de informação essencial. A experiência acumulada em projetos de gestão cultural e análise de modelos organizacionais serviu como lente interpretativa para as entrevistas, favorecendo a integração entre o saber

teórico e o saber vivencial. Essa imersão prática não comprometeu a objetividade do estudo, mas a enriqueceu, permitindo que a pesquisadora compreendesse as falas dos gestores sob uma perspectiva empática e contextualizada.

Além das fontes primárias, foram utilizados dados secundários de apoio, empregados de forma complementar para contextualizar o campo da dança e sustentar a análise teórica. Entre esses materiais destacam-se publicações acadêmicas de autores como Chiavenato (2014), Yúdice (2004), Dornelas (2018), Vergara (2016) e Osterwalder e Pigneur (2010), bem como relatórios e estudos setoriais de instituições como o SEBRAE (2020), a UNESCO (2023) e a UNCTAD (2022). Essas fontes serviram como referencial contextual e interpretativo, permitindo situar as falas dos entrevistados dentro de um panorama mais amplo das políticas culturais e da economia criativa.

Dessa forma, o conjunto de informações analisadas resulta da combinação entre interações humanas diretas, a quais são sustentadas pela escuta atenta, pela confiança e pelo respeito ético aos participantes, e referenciais teóricos e contextuais robustos, que conferem consistência interpretativa à análise. Essa articulação entre experiência vivida e base conceitual traduz o espírito da pesquisa qualitativa e de sua vertente de pesquisa-ação, em que o conhecimento não é apenas observado, mas também construído no encontro entre o pesquisador e o campo. Assim, o estudo reafirma que compreender a gestão da dança é, ao mesmo tempo, compreender as relações humanas, os sentidos simbólicos e os movimentos de transformação que sustentam a cultura enquanto prática viva e coletiva.

### **3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade, adequada para pesquisas qualitativas que buscam captar percepções e significados subjetivos. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por videoconferência, de acordo com a disponibilidade de cada participante, e tiveram duração média de 60 a 75 minutos.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nas variáveis discutidas no Capítulo 2, com relação à: inovação, empreendedorismo, gestão cultural e modelo de negócios — e fundamentado nas orientações de Vergara (2016), que defende o uso

de instrumentos abertos e flexíveis para permitir a emergência de novas categorias durante o processo investigativo.

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e utilizadas apenas para fins analíticos, sem transcrição pública ou divulgação. A escolha por esse formato visou preservar a naturalidade da fala e a intimidade do processo reflexivo, permitindo que os relatos servissem como material de extração de sentido e compreensão simbólica, não como dado estatístico.

### **3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

O tratamento e a análise dos dados foram conduzidos a partir dos princípios da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), adaptados a uma abordagem interpretativa, reflexiva e experiencial, própria das pesquisas qualitativas e, em especial, das de caráter de pesquisa-ação. Nessa perspectiva, o processo de análise não se restringe à sistematização de informações, mas envolve um movimento contínuo de escuta, interpretação e criação de sentido, em que o pesquisador assume uma postura ativa e sensível diante das narrativas coletadas.

As falas dos gestores das três escolas de dança participantes foram cuidadosamente escutadas, revisitadas e categorizadas em um processo iterativo, isto é, de constante retorno e aprofundamento, de modo a evidenciar padrões de significado, recorrências, contradições e singularidades. Cada depoimento foi considerado em sua integralidade, respeitando o tom emocional, as pausas, as metáforas e os silêncios, pois, como destaca Vergara (2016), compreender a fala do sujeito é também compreender o contexto simbólico e afetivo que a sustenta.

Mais do que quantificar menções ou classificar respostas, o propósito central da análise foi compreender as narrativas em profundidade, interpretando o discurso dos gestores como expressão viva da experiência na gestão da dança. A palavra, neste estudo, é vista não apenas como dado, mas como testemunho de uma prática, carregada de valores, escolhas e sentidos construídos no cotidiano das escolas.

O processo de análise se desenvolveu em três movimentos complementares, que, embora distintos, se entrelaçaram de forma orgânica ao longo do estudo:

1. Escuta sensível: momento de aproximação com o discurso dos participantes, buscando captar intenções, afetos e significados implícitos nas falas. Essa escuta foi feita de forma ativa, reconhecendo a legitimidade da experiência do outro e suspendendo julgamentos prévios.
2. Interpretação contextual: etapa de diálogo entre os relatos e o referencial teórico construído no Capítulo 2. Nesse momento, buscou-se compreender como as percepções e estratégias dos gestores se articulavam com conceitos de gestão cultural, inovação, empreendedorismo e cultura como recurso, propostos por autores como Yúdice (2004), Castañeda (2009) e Osterwalder e Pigneur (2010).
3. Síntese comprensiva: fase em que as ideias foram agrupadas em eixos temáticos — gestão, inovação, cultura e sustentabilidade — permitindo identificar pontos de convergência e divergência entre as experiências relatadas. Essa síntese possibilitou o surgimento de interpretações que transcendem o nível descritivo, conduzindo à elaboração de reflexões críticas sobre o papel da gestão cultural na dança contemporânea.

Esse percurso metodológico não seguiu uma linha rígida, mas se configurou como um processo dinâmico, circular e criativo. Conforme lembra Vergara (2016), a análise qualitativa é, por natureza, um ato de construção de sentido, um gesto interpretativo que emerge do encontro entre o pesquisador e o fenômeno observado. Assim, os dados coletados deixaram de ser simples registros empíricos para se tornarem expressões vivas da prática, revelando a interdependência entre quem observa e o que é observado.

A arte da dança, nesse contexto, também se converte em metáfora metodológica. Tal como uma coreografia só adquire sentido na relação entre o corpo, o espaço e o tempo, a análise dos dados só se completa na relação entre os discursos e a escuta da pesquisadora. Cada fala analisada é, ao mesmo tempo, movimento e pausa, gesto e reflexão, um convite à leitura sensível da experiência humana que sustenta a prática da gestão cultural. Desse modo, o tratamento dos dados neste estudo ultrapassa o domínio técnico e se inscreve no campo da arte e da compreensão, reafirmando que a investigação em ciências sociais é também uma forma de expressão, diálogo e criação.

### **3.5 Limitações do Estudo**

Como toda pesquisa qualitativa, esta investigação apresenta limites que emergem das próprias escolhas metodológicas e da natureza do processo investigativo. O fato de ter sido realizada com três gestoras de escolas de dança, ainda que estrategicamente selecionados por sua relevância e diversidade geográfica, restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Em contrapartida, essa delimitação permitiu uma imersão mais profunda nas trajetórias e perspectivas individuais, revelando nuances que dificilmente seriam captadas por uma amostra mais ampla.

A subjetividade é outro elemento inerente a este tipo de pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa-ação, o olhar da pesquisadora está implicado no campo: suas experiências, sensibilidades e interpretações atravessam o processo de análise. Essa característica, no entanto, não deve ser entendida como fragilidade, mas como parte constitutiva da produção de conhecimento nas ciências humanas. O controle dessa influência foi exercido por meio da autorreflexão constante e do compromisso ético com a escuta fiel dos relatos dos entrevistados, valorizando a multiplicidade de vozes que compõem o fenômeno estudado.

A ausência de documentos formais e de dados quantitativos também delimita o escopo do estudo, mas decorre de uma decisão consciente. O objetivo não foi mensurar ou comparar resultados, e sim compreender as experiências em sua dimensão simbólica, relacional e subjetiva. Ao priorizar o humano e o vivido, a pesquisa se mantém coerente com a proposta qualitativa e com o entendimento de Gil (2019), para quem o conhecimento gerado pela pesquisa-ação é situado, dinâmico e transformador, nascendo da prática e retornando a ela.

Outro ponto relevante diz respeito ao corte temporal em que a investigação foca, entre os anos de 2021 e 2025 período ainda marcado pelos reflexos da pandemia da Covid-19. Esse momento histórico influenciou diretamente as percepções dos gestores sobre temas como sustentabilidade, inovação e adaptação institucional, tornando o campo de pesquisa mais sensível e em constante mutação.

Apesar dessas limitações, o estudo alcança sua força justamente na profundidade da escuta e na autenticidade das experiências analisadas. A pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre os modos de gestão nas escolas de dança e sobre os desafios enfrentados por seus gestores em contextos atuais e reais. Mais do que oferecer respostas definitivas, este trabalho propõe reflexões e caminhos possíveis, construídos a partir da prática, do diálogo e da observação participante. Assim, reafirma-se que investigar a gestão cultural é também investigar a vida em movimento, um

processo que envolve corpos, afetos, escolhas e a contínua reinvenção da arte no espaço social.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta, analisa e interpreta os principais resultados obtidos a partir da pesquisa de campo realizada com três escolas de dança localizadas nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Seu objetivo é compreender de que forma essas instituições conciliam missão artística e práticas administrativas, observando as estratégias de gestão, inovação e sustentabilidade que apoiam sua atuação no contexto da economia criativa e suas perspectivas futuras.

A estrutura do capítulo foi organizada de modo a permitir uma leitura progressiva entre a contextualização do setor e a análise interpretativa dos dados. Inicialmente, apresenta-se um panorama do campo da dança e das escolas analisadas, seguido pela caracterização das entrevistadas e das instituições. Em seguida, são discutidos os resultados obtidos a partir das entrevistas, agrupados em seis eixos de análise que dialogam diretamente com o referencial teórico desenvolvido nos capítulos anteriores: Gestão em Empreendimentos Culturais; Empreendedorismo e Inovação na Dança; Modelos de Negócios; Cultura como Recurso Estratégico; Boas Práticas e Sustentabilidade; e Desafios e Perspectivas Futuras.

Cada eixo foi construído a partir do tratamento e da interpretação dos dados, articulando os depoimentos das gestoras com a literatura revisada e com os objetivos centrais da pesquisa. Assim, busca-se não apenas descrever as práticas relatadas, mas refletir criticamente sobre seus significados, implicações e contribuições para o entendimento da dança enquanto empreendimento cultural.

Ao longo da análise, são apresentados trechos interpretativos, tabelas e comparações que evidenciam as particularidades de cada escola, bem como suas convergências em torno de princípios comuns de gestão e de compromisso artístico. Mais do que apresentar dados isolados, o capítulo procura integrar as informações empíricas com as discussões teóricas, evidenciando como arte e administração se entrelaçam na construção de modelos de negócios sustentáveis, criativos e humanizados no campo da dança.

### 4.1 O Setor e as Escolas Analisadas

O setor da dança no Brasil insere-se no campo mais amplo das indústrias criativas, configurando-se como um espaço de produção simbólica, estética e econômica. De acordo com Yúdice (2004), a cultura contemporânea tornou-se um recurso estratégico de desenvolvimento, capaz de articular dimensões artísticas e econômicas em um mesmo processo produtivo. Sob essa perspectiva, as escolas de dança não se limitam à transmissão de técnicas corporais, mas atuam como empreendimentos culturais que geram valor simbólico, identidade e pertencimento social.

A dança, enquanto manifestação artística, tem ampliado seu papel no cenário econômico e educacional brasileiro. Como destaca Howkins (2001), as atividades criativas, quando estruturadas com base em inovação e propósito, integram um setor em constante expansão, a economia criativa, na qual o conhecimento e a expressão estética são convertidos em valor. Assim, o ensino da dança configura-se como um campo híbrido entre arte e gestão, exigindo das escolas um equilíbrio entre viabilidade financeira, missão pedagógica e relevância cultural.

Entretanto, esse equilíbrio nem sempre é simples de alcançar. Chiavenato (2014) observa que organizações culturais frequentemente enfrentam dificuldades administrativas por ausência de formalização de processos e de ferramentas gerenciais que garantam sustentabilidade. No contexto da dança, esse desafio é ampliado pela natureza sensível da atividade, que envolve não apenas métricas de desempenho, mas também o cuidado com valores intangíveis, como formação humana, expressividade e vínculo comunitário. Assim, compreender as estratégias de gestão e inovação adotadas por escolas de dança torna-se essencial para avaliar como tais instituições se adaptam às exigências contemporâneas do mercado e da cultura.

A presente pesquisa analisa três escolas de dança que se destacam em seus respectivos contextos e que representam diferentes gerações e modelos de atuação dentro do setor: o Centro de Artes DanSoul, localizado em São José dos Campos, interior de São Paulo; a La Danse Art & Cia, situada na cidade do Rio de Janeiro; e o Grupo Corpo Livre, de Valinhos, no interior paulista. As instituições foram selecionadas por acessibilidade da pesquisadora e por apresentarem trajetórias distintas, mas convergentes em seus propósitos de formação artística e humana, permitindo uma análise comparativa ampla e representativa.

A escola DanSoul, fundada em 2019 e tem como gestoras Samanta Varela e Gabi Dias, sendo a última a gestora entrevistada representando a gestão da escola; representando uma geração mais recente de empreendimentos culturais. Sua proposta

articula arte e administração por meio de uma gestão compartilhada e pelo uso de ferramentas digitais, evidenciando um modelo híbrido entre sensibilidade estética e racionalidade técnica. Com uma identidade fortemente voltada para a responsabilidade social, a DanSoul busca consolidar-se como um espaço de formação que alia propósito artístico, inovação pedagógica e impacto comunitário.

A La Danse Art & Cia, fundada em 1994 por Patrícia Taranto, reflete um momento de amadurecimento do setor, em que as escolas de dança passaram a incorporar práticas de profissionalização e diversificação de serviços. Com mais de três décadas de atuação, a instituição combina tradição e modernização, sustentando-se em valores como excelência, disciplina e amor, por meio de seu *slogan* “Muito mais que uma escola de dança”. Sua estrutura organizacional, composta por equipes de *marketing*, secretaria, coordenação pedagógica e setor financeiro, exemplifica uma gestão cultural profissionalizada, sem que a arte perca sua centralidade.

Por fim, o Grupo Corpo Livre, criado em 1981 pelas fundadoras Gláucia Pisciotta e Elisete Spadaccia, conta hoje com a Victória Spadaccia na equipe de gestão e *marketing*, representando a escola nessa pesquisa; o empreendimento mostra uma geração pioneira das escolas de dança no Brasil contemporâneo. Com mais de quatro décadas de trajetória, a instituição consolidou um modelo de gestão familiar e afetivo, centrado na proximidade com alunos e famílias e na preservação da identidade artística construída ao longo dos anos. A tradição da escola, marcada pela formação técnica consistente e pelo envolvimento comunitário, expressa a continuidade de um modelo de ensino enraizado na cultura local, que soube atravessar as transformações do mercado sem perder sua essência.

Essas três instituições apresentam diferentes momentos evolutivos na gestão de suas respectivas organizações:

- A Corpo Livre, por ter sido fundada na década de 80, tem como gestoras não fluentes na Era Digital e pratica ainda uma gestão artesanal e comunitária, envolvendo alunos, responsáveis e professores na sua administração;
- A La Danse, criada nos anos 1990, representa a fase de profissionalização e de expansão institucional, marcada pela consolidação de setores, pelo fortalecimento da marca e pela busca de estabilidade administrativa;
- A DanSoul, inaugurada em 2019, expressa a etapa de inovação digital e de gestão integrada, incorporando ferramentas tecnológicas, práticas colaborativas e um modelo de administração mais dinâmico e contemporâneo.

Essa progressão histórica permite compreender como o ensino da dança, no Brasil, tem transitado de práticas intuitivas para modelos mais estruturados, em consonância com a expansão da economia criativa e com a crescente valorização da arte como agente de transformação social.

#### **4.2 Descrição da amostra e do perfil das entrevistadas**

A amostra desta pesquisa foi composta por três gestoras, com perfis distintos, atuantes em escolas de dança localizadas nos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. A seleção das participantes seguiu critérios qualitativos, priorizando a experiência na área, o envolvimento direto com a administração das escolas e a representatividade de diferentes gerações de gestão no setor.

As entrevistadas, portanto, foram escolhidas não apenas pelo cargo que ocupam, deu-se pela relevância de suas trajetórias, acessibilidade para entrevista e pela forma como traduzem, em suas práticas, a integração entre arte, empreendedorismo e gestão cultural.

A Tabela 9, a seguir, sintetiza os principais dados referentes às entrevistadas e à natureza de suas funções dentro das instituições.

Tabela 9 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Cargo	Tempo de Atuação na Gestão	Formação	Atuação
<b>Victória Spadaccia (30 anos)</b>	Gestora de <i>marketing</i> e integrante da equipe de gestão do Grupo Corpo Livre (SP)	5 anos	Formação em Dança e cursos de extensão em comunicação; Experiência em Gestão Cultural.	Atuação como ponte entre tradição e inovação; moderniza processos de comunicação e fortalece a identidade institucional.
<b>Patrícia Taranto (53 anos)</b>	Fundadora e Diretora Geral da La Danse Art & Cia (RJ)	31 anos	Formação em Dança (Brasil/EUA) e Experiência com Projetos Culturais;	Atuação orientada à excelência técnica e à profissionalização; organiza a escola por setores e equipes especializadas.
<b>Gabi Dias (38 anos)</b>	Sócia e Coordenadora Administrativa do Centro de Artes DanSoul (SP)	4 anos	Formação em Dança e Educação Física (UFRJ); Experiência com Projetos Socioculturais.	Atuação integra sensibilidade artística com planejamento estratégico e uso de ferramentas digitais; promove inclusão social e inovação pedagógica.

Fonte: Elaborada pela autora

A partir da análise dos perfis, observa-se que cada entrevistada representa uma geração distinta de liderança no campo da dança, o que enriquece a compreensão sobre a evolução das práticas de gestão cultural no Brasil.

A trajetória de Gabi Dias, em São Paulo, reflete a ascensão de uma nova geração de gestoras empreendedoras, que aliam formação artística e visão administrativa. Sua atuação se caracteriza pela busca de inovação e pelo uso de

tecnologias de organização e controle, conciliando sensibilidade estética com racionalidade técnica. O uso de plataformas digitais de gestão, como o Trello, e a criação de políticas de inclusão social, como o programa de bolsas e apadrinhamento, indicam um perfil de liderança alinhado ao conceito de empreendedorismo criativo proposto por Dornelas (2018), no qual a arte é transformada em projeto social e modelo sustentável de negócio.

Patrícia Taranto, diretora da La Danse Art & Cia, no Rio de Janeiro, representa uma geração intermediária de líderes culturais, marcada pela transição entre a condução artesanal e a profissionalização das escolas de dança. Sua experiência de mais de três décadas confere à gestão uma perspectiva ampla e estratégica, sustentada por valores de excelência técnica e compromisso educacional. Patrícia demonstra uma liderança participativa, mas apoiada em processos formalizados e equipes multidisciplinares, confirmando o argumento de Chiavenato (2014) sobre a importância da divisão de responsabilidades e da padronização administrativa para a eficiência organizacional. Seu perfil evidencia um processo de transição entre a tradição e a inovação, característica das instituições que se consolidaram nas décadas de 1990 e 2000.

Por sua vez, Victória Spadaccia, de São Paulo, representa uma nova dimensão de liderança colaborativa, emergente em escolas tradicionais que passam por processos de transição geracional. Atuando ao lado das fundadoras Gláucia Pisciotta e Elisete Spadaccia, do Grupo Corpo Livre, Victória incorpora à instituição uma visão contemporânea voltada à comunicação, ao *marketing* e à presença digital. Sua inserção demonstra como as gerações mais jovens têm contribuído para atualizar a linguagem das escolas sem romper com seus valores fundacionais. A combinação entre continuidade e renovação confirma o que Yúdice (2004) denomina de “sustentabilidade simbólica”, ou seja, a capacidade de uma organização cultural se reinventar sem perder sua identidade.

Comparativamente, as três gestoras compartilham um mesmo propósito ético e estético: utilizar a dança como meio de desenvolvimento humano e social. Entretanto, suas trajetórias revelam modos diferentes de materializar esse ideal. Gabi representa o empreendedorismo inovador e digital; Patrícia traduz a profissionalização e o amadurecimento institucional; e Victória simboliza a integração entre tradição e modernidade. Essa diversidade de perfis reforça a noção de que o sucesso na gestão cultural depende da adaptação às demandas históricas e contextuais, bem como da capacidade de equilibrar razão administrativa e sensibilidade artística.

Em conjunto, as entrevistadas constituem um retrato do campo contemporâneo da dança no Brasil, em que mulheres assumem o protagonismo na liderança de instituições culturais e se afirmam como agentes de inovação, continuidade e transformação. Seus relatos confirmam que a gestão da arte exige mais do que competência técnica: requer visão humanizada, resiliência e criatividade para transformar desafios em oportunidades dentro de um setor marcado pela instabilidade econômica e pela força simbólica da cultura.

#### **4.3 Descrição e análise dos resultados das entrevistas**

A partir das entrevistas realizadas com as três gestoras, esta seção apresenta a análise dos resultados obtidos, organizada segundo os seis eixos temáticos definidos na pesquisa: Gestão em Empreendimentos Culturais; Empreendedorismo e Inovação na Dança; Modelos de Negócios; Cultura como Recurso Estratégico; Boas Práticas e Sustentabilidade; e Desafios e Perspectivas Futuras.

A interpretação dos dados segue uma abordagem qualitativa e comparativa, buscando compreender como cada escola articula arte, administração e impacto social em sua prática cotidiana. Assim, serão discutidos os principais achados de cada eixo, relacionando as percepções das gestoras às práticas de gestão cultural e às transformações que caracterizam o setor da dança no contexto da economia criativa.

##### **4.3.1 Análise da Gestão em Empreendimentos Culturais**

A análise do primeiro eixo evidencia que as três escolas de dança compartilham uma mesma compreensão sobre a necessidade de equilibrar arte e administração, mas diferem nas formas de operacionalizar essa integração. De modo geral, as gestoras reconhecem suas instituições como empreendimentos culturais que precisam conciliar sensibilidade artística e estrutura organizacional para garantir continuidade e sustentabilidade.

O ponto de convergência entre as escolas está na consciência de que a gestão deve sustentar o fazer artístico e não o substituir. Em todas, a administração é vista como um instrumento que viabiliza a missão cultural, preservando a essência simbólica

da dança. Contudo, o modo como esse equilíbrio é alcançado varia conforme o porte, o tempo de existência e o grau de formalização de cada instituição.

A DanSoul, mais recente, representa a transição para um modelo digital e enxuto de gestão, com ênfase em ferramentas de organização, planejamento e controle. A escola combina processos simples com o uso de tecnologias que favorecem a comunicação e a eficiência administrativa, refletindo um perfil inovador e adaptável às novas demandas do mercado.

A La Danse Art & Cia expressa um estágio mais avançado de profissionalização, com divisão de setores, equipes especializadas e processos definidos. Trata-se de uma estrutura consolidada, na qual há clareza na distribuição de responsabilidades e uma rotina administrativa sólida, que garante estabilidade e coerência às decisões estratégicas.

O Grupo Corpo Livre, por sua vez, mantém uma estrutura tradicional e afetiva, centrada nas fundadoras e na relação direta com a comunidade, característica de escolas com origem artesanal. O modelo é sustentado pela confiança, pela proximidade com alunos e famílias e pelo valor atribuído à continuidade dos vínculos humanos. Ainda que menos formalizada, a escola demonstra coesão e consistência, características que contribuem para a manutenção de sua identidade ao longo dos anos.

Essas diferenças permitem identificar três modelos de gestão coexistentes no campo da dança: o modelo colaborativo e tecnológico, o modelo institucional e setorizado e o modelo familiar e comunitário. Embora distintos, os três compartilham um princípio comum: a busca pela eficiência sem perda da liberdade criativa.

Comparativamente, a La Danse se destaca pela formalização de processos e pela capacidade de planejar estrategicamente, enquanto a DanSoul demonstra agilidade e inovação em seu modelo digital, e a Corpo Livre, embora menos estruturada, apresenta forte capital simbólico e fidelização junto aos alunos. Essas abordagens revelam que a eficácia na gestão não depende apenas da adoção de ferramentas administrativas, mas da coerência entre a identidade da escola e o modelo de condução adotado.

Assim, percebe-se que a profissionalização da gestão da dança não segue um caminho único, mas múltiplas trajetórias possíveis, determinadas por contextos históricos, perfis de liderança e vínculos comunitários. Em comum, as três escolas confirmam que a arte e a administração, longe de serem esferas opostas, constituem

dimensões complementares do mesmo processo criativo, em que a gestão atua como estrutura de sustentação e a arte como propósito.

#### **4.3.2 Análise do Empreendedorismo e da Inovação na Dança**

O eixo do empreendedorismo e da inovação revela que as três escolas analisadas compartilham o mesmo propósito de promover a dança como instrumento de transformação cultural e humana, mas diferem nas formas de concretizar essa visão. Cada uma expressa o ato de empreender a partir de sua trajetória, estrutura e tempo de existência, mostrando que a inovação, no campo artístico, não se resume à criação de algo novo, mas à capacidade de adaptar-se às mudanças e sustentar um propósito de forma criativa e contínua.

A DanSoul, a mais jovem entre as instituições, surge como um exemplo de empreendedorismo contemporâneo, marcado pela agilidade e pela integração entre arte, tecnologia e responsabilidade social. Sua estrutura enxuta permite decisões rápidas e colaborativas, e o uso de ferramentas digitais favorece a organização das atividades e a comunicação com o público. As gestoras transformam a inovação em prática cotidiana, seja por meio de plataformas *online* de gestão, seja pela criação de projetos de inclusão e programas de bolsas que aproximam novos públicos da escola. Essa abertura ao diálogo com a comunidade e a busca por parcerias com empresas e iniciativas culturais configuram um modelo de atuação em que a dança é vista como um espaço de aprendizado, mas também de impacto social, consolidando um empreendedorismo que combina propósito, sensibilidade e eficiência.

Na La Danse Art & Cia, o empreendedorismo se manifesta de maneira mais estruturada e madura, resultado de uma trajetória construída ao longo de três décadas de atuação. A instituição mantém um posicionamento sólido no mercado e, ao mesmo tempo, uma disposição constante para se reinventar. As inovações surgem como consequência natural da observação atenta às transformações do público e às tendências educacionais e culturais.

A diretora Patrícia Taranto, adota uma postura empreendedora voltada à continuidade, buscando ampliar o alcance da escola por meio de parcerias estratégicas, participação em eventos e fortalecimento da formação de professores internos, o que cria um ambiente de desenvolvimento profissional que retroalimenta a qualidade do ensino e reforça o valor da marca. Assim, a La Danse demonstra que empreender na

arte também significa aprimorar processos, diversificar oportunidades e expandir redes de colaboração sem perder a coerência com sua identidade institucional.

Na La Danse Art & Cia, as parcerias com outras escolas e projetos culturais da região fortalecem o vínculo com o território e mantêm viva a função social da dança, mostrando que a inovação também pode acontecer dentro da continuidade do seu propósito inicial, quando a experiência se alia à escuta do presente e à disposição para se atualizar sem romper com o que já foi construído.

Já o Grupo Corpo Livre expressa um tipo de empreendedorismo mais vinculado à experiência e à tradição. Com mais de quatro décadas de história, a escola consolidou sua presença a partir da fidelização do público e da força das relações comunitárias, mantendo uma gestão familiar, mas aberta a transformações. O envolvimento da nova geração na administração tem impulsionado um processo gradual de modernização, especialmente no campo da comunicação e do *marketing* digital, aproximando a instituição de novas linguagens e formatos de divulgação.

Ao comparar as três instituições, é possível perceber que o que une é a compreensão de que a dança é mais do que uma atividade artística: é também um empreendimento social e humano. Todas enxergam a inovação como algo que nasce da escuta, da observação e da vontade de se manter conectadas às pessoas e ao tempo em que vivem. No entanto, diferem na forma e na intensidade com que colocam isso em prática. A DanSoul age com rapidez, testando e adaptando; a La Danse estrutura e aperfeiçoa; o Corpo Livre preserva e renova aos poucos.

Essas distinções mostram que o empreendedorismo na dança não é linear, mas plural. Ele pode surgir da intuição e da energia criativa, como na DanSoul, da gestão consolidada e estratégica, como na La Danse, ou da tradição que se abre para o novo, como na Corpo Livre. Todas demonstram que empreender no campo da arte é um processo em que criação e administração caminham juntas, onde a inovação não se limita ao uso de tecnologia, mas se expressa no modo de pensar a escola, de acolher o público e de transformar a dança em um espaço vivo e em constante reinvenção.

#### **4.3.3 Análise de Modelos de Negócios na Dança**

Através da análise dos modelos de negócios das escolas de dança DanSoul, La Danse Art & Cia e Grupo Corpo Livre, revelou-se uma combinação entre gestão cultural e lógica empreendedora, em que a sustentabilidade das instituições depende tanto da

qualidade artística quanto da capacidade de adaptação às dinâmicas do mercado. Embora cada uma possua particularidades estruturais e diferentes estágios de maturidade, nos seus respectivos modelos de gestão, há elementos comuns que configuram um padrão de funcionamento no setor: a personalização das experiências, a diversificação das fontes de receita e o fortalecimento dos vínculos com o público.

As três escolas estruturam seus modelos de negócio em torno de um equilíbrio entre ensino técnico e vivência artística. A dança é tratada não apenas como produto, mas como serviço formativo e afetivo, o que torna o relacionamento com os alunos o principal eixo de valor. Todas compartilham a visão de que o aluno não é apenas um consumidor, mas parte integrante de uma comunidade artística. Em termos de estrutura, há um movimento conjunto em direção à profissionalização das operações e à valorização da experiência oferecida, seja pela criação de canais de comunicação mais eficientes, pela gestão de turmas e eventos, ou pelo cuidado com a identidade visual e institucional das escolas.

Apesar das convergências, há distinções marcantes entre os modelos adotados. A La Danse Art & Cia, já consolidada no mercado carioca, opera com processos contínuos e uma estrutura administrativa bem definida, que garante estabilidade e coerência entre a proposta pedagógica e a estratégia financeira. A DanSoul, em fase de crescimento, apresenta um funcionamento mais colaborativo e dinâmico, o que permite ajustes rápidos e experimentações alinhadas a um público mais contemporâneo e aberto a novas abordagens. Já o Grupo Corpo Livre mantém uma lógica de gestão enraizada na tradição e no vínculo comunitário, mas que vem se atualizando gradualmente com a entrada de uma nova geração na direção, incorporando ferramentas de comunicação e gestão digital. Essa diversidade demonstra que não há um modelo fixo para gerir uma escola de dança, e sim combinações possíveis entre estrutura formal e intuição criativa, moldadas pelas particularidades de cada contexto.

Outro ponto de convergência é a diversificação de atividades como estratégia de fortalecimento e estabilidade. Todas mantêm as aulas regulares como principal fonte de receita, mas ampliam sua atuação por meio de eventos, espetáculos, *workshops*, programas de bolsas parciais, parcerias com empresas e presença em festivais. Na La Danse, essas ações fortalecem a marca e ampliam o alcance da escola; na DanSoul, reforçam o propósito social e o engajamento comunitário; e no Grupo Corpo Livre, consolidam a relação com a região e com a tradição de formação que sustenta a escola há mais de quatro décadas. Assim, o fortalecimento de redes e colaborações é o que

garante vitalidade e continuidade, tornando as escolas mais resistentes às oscilações do mercado.

Em relação à precificação, as três instituições compartilham um posicionamento semelhante: tratam o valor cobrado como reflexo direto da qualidade técnica, do corpo docente e da experiência oferecida. Nenhuma se pauta pela lógica de acessibilidade ou volume de alunos; ao contrário, o foco está na entrega de um ensino especializado, na manutenção de padrões elevados e na oferta de uma estrutura compatível com a excelência artística que defendem. A política de preços, portanto, não é apenas uma decisão comercial, mas parte da construção da identidade e do posicionamento de cada escola dentro do mercado cultural.

De modo geral, os modelos de negócio observados em DanSoul, La Danse Art & Cia e Grupo Corpo Livre evidenciam um setor em transformação, em que práticas tradicionais de gestão coexistem com estratégias contemporâneas de inovação. Há, nas três, uma busca por equilíbrio entre vocação artística e racionalidade administrativa, o que reflete o amadurecimento do campo da dança como segmento da economia criativa. A consolidação de parcerias, a ampliação dos canais de relacionamento e a criação de serviços complementares demonstram que, independentemente do porte ou do tempo de atuação, essas escolas compartilham o mesmo propósito: sustentar a arte por meio de uma gestão sensível, coerente e comprometida com a continuidade do movimento — não apenas da dança, mas das ideias, das relações e dos significados que ela produz.

#### **4.3.4 Análise Cultura como Recurso Estratégico**

Por meio da análise sobre a cultura como recurso estratégico, há evidências que as três escolas de dança compreendem a arte não apenas como expressão estética, mas como um instrumento de formação, pertencimento e transformação social. Embora apresentem diferentes dimensões de atuação, DanSoul, La Danse Art & Cia e Grupo Corpo Livre compartilham uma visão em que a cultura se consolida como o principal valor simbólico e diferencial competitivo, atuando como eixo estruturante de seus modelos de gestão.

Nas três instituições, a cultura é percebida como uma força que sustenta o propósito da escola e orienta suas práticas cotidianas. A DanSoul, por exemplo, traduz essa ideia ao associar sua missão à inclusão e à responsabilidade social, promovendo

projetos de bolsas e ações com foco em comunidades locais. Sua atuação vai além do ensino técnico: busca criar pontes entre a dança, a educação e o impacto coletivo, transformando o fazer artístico em uma experiência compartilhada. Já a La Danse Art & Cia incorpora a cultura como base de um projeto educacional voltado à formação integral do indivíduo, estimulando valores de disciplina, sensibilidade e convivência. A escola consolida sua marca por meio da valorização da história, da tradição e da excelência técnica, que, somadas, produzem capital simbólico e fortalecem a identidade institucional. O Grupo Corpo Livre, por sua vez, manifesta a cultura como herança e continuidade, mantendo viva a memória afetiva construída ao longo de mais de quarenta anos. Sua atuação comunitária e o vínculo geracional entre fundadoras, alunos e familiares transformam a escola em um espaço de permanência e pertencimento, no qual a dança se confunde com a própria história local.

Em todas, a cultura é utilizada estratégicamente como forma de diferenciação e fidelização. A construção de narrativas em torno da identidade, da tradição e dos valores compartilhados é um fator central para manter a proximidade com o público e garantir a relevância das escolas dentro de seus contextos. A DanSoul se destaca por transformar propósito em ação, vinculando arte e impacto social; a La Danse fortalece sua imagem pela excelência técnica e pela consolidação de uma cultura institucional reconhecida; e o Corpo Livre reafirma sua relevância pela continuidade e pela presença afetiva na comunidade. Essas estratégias, embora distintas, convergem na compreensão de que o capital cultural é também capital simbólico, e que a permanência de uma escola de dança depende da capacidade de criar significado e gerar valor para além das aulas.

Outro aspecto que se repete nas três instituições é o entendimento da cultura como elo entre gerações. A transmissão de valores e o vínculo entre professores, alunos e famílias formam uma rede de continuidade que ultrapassa o caráter comercial das escolas. A La Danse e o Corpo Livre, especialmente, demonstram esse traço ao manter ex-alunos como colaboradores, instrutores e apoiadores em eventos, reforçando o sentimento de pertencimento e a ideia de que a dança é um espaço coletivo de memória e identidade. A DanSoul, embora mais recente, já reproduz esse ciclo ao incentivar a participação de alunos em ações sociais e apresentações, promovendo o senso de corresponsabilidade e envolvimento com o projeto.

De modo geral, a análise mostra que DanSoul, La Danse Art & Cia e Grupo Corpo Livre utilizam a cultura como um recurso que agrupa valor simbólico e amplia a legitimidade de suas marcas. Cada uma, a seu modo, faz da arte um instrumento de diálogo com a sociedade, estabelecendo relações de confiança e criando laços que

extrapolam a sala de aula. Ao transformar a cultura em eixo de gestão, essas escolas reafirmam que a sustentabilidade na dança não se constrói apenas pela eficiência administrativa, mas pela capacidade de gerar significado e de se manter relevantes como espaços vivos de criação, memória e vínculo humano.

#### **4.3.5 Boas Práticas, Aprendizados e Sustentabilidade**

Os resultados obtidos sobre boas práticas e aprendizados mostram que as três escolas (DanSoul, La Danse Art & Cia e Grupo Corpo Livre), desenvolvem trajetórias distintas, mas convergem em um ponto essencial: a continuidade de cada instituição depende da capacidade de refletir sobre a própria prática, aprender com a experiência e transformar esses aprendizados em melhorias efetivas. A sustentabilidade, nesse cenário, emerge tanto da gestão formal quanto da sensibilidade em observar problemas, testá-los na prática e incorporá-los ao cotidiano de forma coerente com a identidade de cada escola.

No que diz respeito às boas práticas, observa-se que todas as instituições valorizam o relacionamento humano e a criação de experiências significativas para alunos e famílias. A La Danse mantém espetáculos anuais, parcerias e um corpo docente fortalecido, o que amplia sua presença cultural e consolida a imagem institucional. O Grupo Corpo Livre sustenta uma tradição robusta, com criações autorais que envolvem toda a comunidade escolar e participação contínua no Festival de Joinville desde 1989, reforçando sua reputação artística e afetiva. A DanSoul, por sua vez, destaca-se pela incorporação de ferramentas de gestão e pela organização colaborativa, utilizando o Trello como base estrutural para coordenação de demandas contínuas, desde mensalidades e aulas até pré-produção de espetáculos e preparação para competições. Esses elementos demonstram um alinhamento entre propósito, prática pedagógica e estratégias de atuação.

Quanto aos aprendizados, cada escola apresenta situações concretas que impactaram sua gestão. No Grupo Corpo Livre, o acúmulo de funções por parte das fundadoras evidenciou a necessidade de profissionalizar áreas administrativas e financeiras, reconhecendo que a presença de uma gestora especializada permitiria que Gláucia e Elisete se concentrassem em suas expertises artísticas e pedagógicas. As parcerias realizadas pela escola, embora não tenham trazido resultados expressivos, revelaram a dificuldade de encontrar instituições que realmente colaborassem em projetos culturais, reforçando a relevância de fortalecer a própria estrutura interna e de

planejar o crescimento com base em estratégias mais duradouras. Além disso, a experiência com o *marketing* conduzido por Victória mostrou o potencial de uma comunicação contínua e profissionalizada, orientando a escola para uma modernização coerente com sua identidade.

Na La Danse Art & Cia, os aprendizados se concentram na importância da profissionalização gradual. A implantação de setores administrativos, a definição clara de funções e o uso ampliado de tecnologia para comunicação e controle de processos mostraram à gestora que a eficiência depende da articulação entre prática artística e gestão técnica. A valorização do corpo docente e a capacitação permanente revelaram-se aprendizagens essenciais para manter a coesão metodológica e a qualidade pedagógica. A experiência acumulada com desafios financeiros, mudanças no perfil do público e ajustes necessários ao longo dos anos consolidou uma cultura organizacional baseada na escuta ativa, no diálogo com as famílias e na revisão constante de métodos, fortalecendo a sustentabilidade institucional.

Na DanSoul, os aprendizados emergem de um processo de organização interna ainda em construção. A adoção do Trello marcou uma virada na cultura administrativa da escola, pois substituiu a gestão concentrada nas duas fundadoras por uma lógica distribuída e transparente, com tarefas claras e maior corresponsabilidade entre professores e colaboradores. Os cursos de capacitação do Sebrae introduziram práticas de planejamento e registro, enquanto a experiência com projetos de bolsas e ações sociais mostrou a necessidade de alinhar propósito e viabilidade econômica. A escuta próxima aos alunos e famílias, embora informal, revelou padrões de comportamento e preferências que orientam ajustes ágeis na rotina pedagógica. Esses aprendizados apontam para um processo de consolidação que combina tecnologia, sensibilidade e práticas colaborativas.

Em conjunto, os aprendizados das três escolas mostram que a sustentabilidade organizacional na dança depende da habilidade de transformar dificuldades em diretrizes, experiências em métodos e vínculos em força institucional. As três escolas revisitam rotinas, testam soluções e adaptam processos: enquanto a Corpo Livre aprende com os limites de sua estrutura artesanal e avança para uma modernização gradual, a La Danse desenvolve uma profissionalização contínua sustentada pela tradição, e a DanSoul constrói uma gestão contemporânea baseada em ferramentas digitais e participação coletiva. Assim, a sustentabilidade se afirma como resultado da integração entre experiência, renovação e coerência, garantindo que cada escola mantenha viva sua missão artística e sua relevância cultural.

#### **4.3.6 Desafios e Perspectivas Futuras**

A análise dos desafios e das perspectivas das três escolas de dança revela que, embora compartilhem uma mesma dedicação à formação artística, cada instituição enfrenta pressões específicas decorrentes de seu contexto, público e momento histórico. Em comum, DanSoul, La Danse Art & Cia e Grupo Corpo Livre lidam com a tarefa contínua de equilibrar o valor simbólico da dança com as exigências econômicas de um setor cultural cada vez mais competitivo e sujeito às mudanças de comportamento das novas gerações.

No caso da Corpo Livre, a principal dificuldade está na desvalorização crescente da arte como instrumento de educação e cultura, fenômeno observado de forma mais intensa em cidades onde a dança tende a ser tratada como atividade recreativa. Esse cenário se torna evidente na experiência da filial inaugurada em Campinas em 2023, e que terá suas atividades encerradas em janeiro de 2026, em detrimento da falta de alinhamento entre o perfil das famílias da região e a proposta formativa construída pela escola ao longo de 44 anos. A decisão de manter o foco na sede de Valinhos demonstra a consciência das gestoras sobre a importância de preservar um público realmente comprometido, reafirmando a identidade cultural da instituição e evitando a expansão por expansão. A escola opta por fortalecer processos internos, modernizar sua comunicação e investir em parcerias e colaborações artísticas pontuais, garantindo renovação sem renunciar à tradição.

Para a La Danse Art & Cia, os desafios estão ligados principalmente às transformações no comportamento do público e aos limites físicos de expansão. A mudança na expectativa das famílias, que hoje muitas vezes buscam a dança como atividade complementar, exige que a escola adapte seus formatos de aula, comunicação e serviços. A instituição avalia possibilidades como turmas mais leves para públicos não focados em formação e a criação de turmas de formação mais intensivas, equilibrando diferentes graus de comprometimento sem ferir sua missão. Ao mesmo tempo, a ampliação do espaço físico já foi considerada, mas não se mostrou viável financeiramente. Assim, a escola segue investindo em modelos alternativos, como parcerias com outras instituições, convênios educacionais e a manutenção de unidades parceiras, a exemplo do Colégio Notre Dame. As perspectivas futuras apontam para uma expansão cuidadosa e estratégica, baseada mais na diversificação de serviços e na presença institucional do que em crescimento territorial.

Para a DanSoul, os desafios concentram-se na valorização do trabalho artístico e pedagógico diante de um público que, muitas vezes, associa a dança apenas à técnica ou ao entretenimento. A escola busca comunicar de forma clara que sua proposta envolve desenvolvimento emocional, social e criativo, e que esse compromisso exige investimento, tempo e continuidade. Outro desafio importante é acompanhar as expectativas das novas gerações, que demandam experiências mais dinâmicas, prazerosas e significativas. Além disso, a urgência de expansão física, já que a escola conta com apenas duas salas, impulsiona um processo de capitalização para abertura de uma nova unidade, ao mesmo tempo em que se reorganizam horários e turmas para otimizar a estrutura atual. Em paralelo, as gestoras investem em formação contínua, atualizações em gestão cultural e vivências na área artística, consolidando um processo de adaptação coerente com as demandas do setor.

Nesse panorama mais amplo, quando analisadas em conjunto, as três escolas evidenciam que a principal perspectiva de futuro para o setor da dança está na capacidade de combinar permanência e renovação. A Corpo Livre aposta em fortalecer sua essência e sua atuação local, modernizando-se sem perder o caráter comunitário. A La Danse investe em modelos híbridos de ampliação e no diálogo contínuo com as famílias, equilibrando tradição e adaptação às mudanças do mercado cultural. Já a DanSoul, em fase de crescimento, projeta um futuro baseado na expansão física e na consolidação de processos administrativos, sem renunciar à proposta de formação integral.

Em síntese, os desafios enfrentados pelas três escolas mostram que a sustentabilidade no campo da dança não se alcança apenas com viabilidade financeira, mas com coerência entre identidade, propósito e gestão. As perspectivas de futuro apontam para caminhos distintos, alguns focados na tradição, outros na modernização ou na expansão, mas todos convergem na necessidade de se manterem conectados às transformações sociais, às demandas das novas gerações e ao valor simbólico da arte enquanto prática cultural e educativa.

#### **4.4 Síntese Analítica e Conexão com o Referencial Teórico**

A análise das três escolas de dança permite afirmar que os resultados empíricos dialogam de forma consistente com o referencial teórico apresentado no Capítulo 2, ao mesmo tempo em que revelam nuances próprias do campo da dança enquanto

empreendimento cultural. De modo geral, as trajetórias da DanSoul, da La Danse Art & Cia e do Grupo Corpo Livre confirmam a hipótese de que a gestão da dança se constrói na articulação entre racionalidade administrativa e sensibilidade artística, configurando aquilo que Castañeda (2009) descreve como uma dupla racionalidade da gestão cultural: simultaneamente técnica e simbólica, voltada à sustentabilidade econômica e à preservação de valores estéticos e sociais.

No eixo da gestão em empreendimentos culturais, as três escolas materializam as tensões apontadas por Chiavenato (2014) e pelo próprio SEBRAE (2020) em relação à informalidade, à centralização de funções e às fragilidades administrativas típicas de pequenos negócios culturais. A Corpo Livre evidencia o modelo artesanal e comunitário, no qual as fundadoras acumulam funções pedagógicas, artísticas e financeiras, reproduzindo o cenário descrito no Capítulo 2 sobre gestores que também são artistas e professores. A La Danse, ao desenvolver setores administrativos, equipes especializadas e rotinas mais formalizadas, aproxima-se do ideal de profissionalização defendido por Chiavenato (2014), sem abandonar a dimensão simbólica do trabalho artístico. Já a DanSoul, com seu uso de ferramentas digitais e organização colaborativa, demonstra uma tentativa de superar a informalidade por meio de soluções organizacionais mais enxutas e flexíveis, alinhadas a uma lógica contemporânea de gestão cultural.

Sob a perspectiva do empreendedorismo e da inovação na dança, as gestoras confirmam a figura do empreendedor cultural descrita por Dornelas (2018) e Schumpeter (1934): indivíduos capazes de transformar vocação artística em projeto organizacional, assumindo riscos, criando soluções e reconfigurando práticas tradicionais. A abertura de novas unidades, estudos de formatos de turmas, criação de programas de bolsas, reorganização de grades de horário, uso de *marketing* digital e exploração de parcerias são exemplos concretos de estratégias que dialogam com a ideia de inovação em produtos, processos, posicionamento e paradigmas proposta por Bessant e Tidd (2015). As escolas inovam tanto ao diversificar modalidades e experiências quanto ao testar arranjos administrativos e modelos de relacionamento com o público, ainda que nem todas essas tentativas se consolidem como práticas permanentes.

No que diz respeito aos modelos de negócios, os resultados mostram que as três escolas operam, ainda que de forma intuitiva, com elementos muito próximos aos blocos do Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010). A proposta de valor aparece centrada na formação técnica, mas também na experiência afetiva, no pertencimento e na formação integral do aluno, conforme discutido no Capítulo 2. Os segmentos de

clientes são diferenciados por perfis de comprometimento, faixas etárias e expectativas, o que aparece com força nas reflexões sobre turmas de formação versus turmas livres. Os canais combinam presença física, eventos e redes sociais, evidenciando uma transição gradual para modelos híbridos de relacionamento. As fontes de receita permanecem concentradas nas mensalidades, mas já se articulam com eventos, *workshops*, bolsas, parcerias e projetos especiais, em linha com a necessidade de diversificação apontada por Drucker (1999) e pelos estudos sobre economia criativa.

Os resultados também permitem identificar recursos e atividades que podem ser analisados à luz da cadeia de valor e do modelo VRIO discutidos por Porter (1985) e Barney (1991). Professores experientes, repertório artístico consolidado, reputação construída ao longo de décadas, inserção em festivais como Joinville e redes de relacionamento com famílias e ex-alunos configuram recursos valiosos e, em alguns casos, raros e difíceis de imitar. Quando apoiados por alguma estrutura organizacional, esses recursos geram vantagens competitivas sustentáveis, como se observa na trajetória do Grupo Corpo Livre e da La Danse. Ao mesmo tempo, a DanSoul começa a construir seus diferenciais a partir da combinação entre responsabilidade social, uso de tecnologia e comunicação próxima com o público, o que reflete a emergência de novos arranjos competitivos no campo da dança.

A leitura da cultura como recurso estratégico, proposta por Yúdice (2004) e retomada no Capítulo 2, é confirmada com clareza nas três escolas. Todas tratam a dança não apenas como produto de mercado, mas como prática formativa, espaço de sociabilidade e instrumento de produção de capital simbólico e cultural, nos termos de Bourdieu (1996). Os programas de bolsas, o cuidado com a formação integral, o vínculo com as famílias e a inserção em festivais e circuitos culturais demonstram que a cultura é mobilizada como recurso para inclusão, pertencimento e construção identitária. A decisão da Corpo Livre de encerrar a filial em Campinas, por não encontrar ali um público alinhado ao seu projeto pedagógico, ilustra a tensão entre expansão econômica e coerência simbólica que atravessa a gestão cultural, confirmando a necessidade de alinhar modelo de negócios e missão cultural.

As boas práticas identificadas no Capítulo 4 se aproximam das diretrizes teóricas apresentadas no seguimento 2.4, ao mesmo tempo em que revelam a heterogeneidade de caminhos possíveis. A formalização administrativa ganha força na La Danse; a capacitação docente aparece como eixo central na Corpo Livre; e o uso de tecnologia de organização e comunicação se destaca na DanSoul. Essas práticas confirmam a importância da profissionalização, do desenvolvimento de pessoas, do uso de

ferramentas digitais e da diversificação de receitas, tal como sugerem SEBRAE (2020), Chiavenato (2014) e Kotler e Keller (2012). Paralelamente, a presença de estratégias emergentes, descritas por Mintzberg (2000), é evidente nas três trajetórias: ajustes em turmas, experimentação de parcerias, reformulação de unidades e reorganização de espaços surgem no fluxo da prática e, aos poucos, se consolidam como políticas institucionais.

Por outro lado, os desafios recorrentes descritos pelas gestoras reforçam as fragilidades e ameaças apontadas na análise SWOT do Capítulo 2. A desvalorização da arte, a pressão econômica sobre as famílias, a concorrência com atividades substitutas, a dificuldade de expansão física, a limitação de público em determinados territórios e a necessidade de conciliar diferentes perfis de aluno confirmam o cenário de instabilidade e precarização discutido por Hesmondhalgh (2013). Mesmo quando não utilizam sistemas formais de indicadores, as escolas recorrem a métricas qualitativas de retenção, engajamento e satisfação, o que demonstra uma busca por monitorar resultados, ainda que de forma intuitiva.

Em síntese, o Capítulo 4 mostra que as experiências da DanSoul, da La Danse Art & Cia e do Grupo Corpo Livre não apenas ilustram o referencial teórico, mas também o tensionam e o enriquecem. As três escolas confirmam que a gestão da dança é um exercício permanente de equilíbrio entre arte e administração, entre tradição e inovação, entre expansão e coerência simbólica. À luz dos autores discutidos no Capítulo 2, é possível afirmar que seus modelos de negócios se constroem na intersecção entre cultura como recurso, empreendedorismo cultural e economia criativa, revelando que não há um caminho único de profissionalização, mas múltiplas trajetórias possíveis. O diálogo entre teoria e prática, portanto, evidencia que a sustentabilidade das escolas de dança depende menos da adoção de uma fórmula gerencial determinada e mais da capacidade de cada instituição de ler seu contexto, mobilizar seus recursos e transformar desafios em oportunidades, mantendo a arte como centro e sentido de sua existência.

## 5 Conclusão

Ao longo da investigação, tornou-se evidente que administrar uma escola de dança é muito mais do que gerenciar processos, finanças e estruturas: é sustentar um espaço onde pessoas se formam, se encontram, criam memórias e constroem identidades. Foi justamente nesse ponto que este estudo encontrou seu maior sentido, compreender como o fazer artístico e o fazer administrativo, tantas vezes tratados como opostos, na verdade convivem em harmonia e se fortalecem mutuamente.

O objetivo principal deste estudo foi entender como empreendedorismo e inovação se manifestam na gestão dessas instituições. Ao analisar a trajetória das escolas investigadas, foi possível perceber que esses conceitos não aparecem apenas em grandes decisões, mas sobretudo nos pequenos movimentos que compõem o cotidiano: na forma como uma gestora reorganiza horários para acolher mais alunos, como outra revisa suas práticas para não perder a essência, ou ainda como uma equipe decide se modernizar sem romper com o que dá identidade ao seu trabalho. Em todos esses gestos há uma atitude empreendedora, mesmo quando não é nomeada assim.

Ao longo do caminho, também foi possível perceber que as estratégias de gestão nascem, quase sempre, de necessidades reais. Seja a necessidade de expandir uma sede que já não comporta a demanda, de rever uma filial que não encontrou eco em seu público, de ajustar formatos de aula para acompanhar o comportamento das novas gerações ou de colocar em prática ferramentas que aliviem o peso do trabalho manual. A inovação, portanto, surge menos como um desejo abstrato e mais como resposta concreta às transformações que atravessam o setor.

Essa compreensão ajudou a revelar que as escolas de dança estão em um bom caminho na conciliação entre viabilidade econômica e compromisso artístico justamente porque enxergam a gestão como extensão da sua missão cultural. O empreendedorismo se manifesta quando as gestoras assumem riscos, criam soluções próprias, reorganizam o que for preciso e mantêm viva a capacidade de imaginar futuros possíveis. A inovação, por sua vez, aparece quando elas se permitem testar, ajustar, abandonar o que não funciona e aperfeiçoar aquilo que faz sentido para seu público e para sua história.

Os aprendizados observados ao longo da investigação reforçam que a sustentabilidade dessas instituições não depende apenas de organização formal, mas de coerência. Cada escola, à sua maneira, encontrou um caminho próprio para existir: umas apoiadas na tradição e nos vínculos afetivos construídos ao longo de décadas;

outras guiadas pela busca constante de atualização; e outras ainda articulando propósito social, modernização e gestão colaborativa. Ainda que diferentes, todas revelam um compromisso claro com a continuidade e com a preservação do valor simbólico da dança.

A partir deste trabalho, permitiu-se compreender que empreender na dança não é apenas abrir uma escola, expandir uma unidade ou adotar tecnologias. Empreender, nesse contexto, é cuidar de um projeto de vida que envolve pessoas, memórias, expectativas e sonhos. É manter um espaço artístico funcionando apesar das incertezas, reagindo às mudanças do mercado sem abandonar seus princípios, e criando condições para que a arte permaneça viva no cotidiano das cidades. É inovar sem perder a alma.

Ao finalizar este estudo, conclui-se que a gestão da dança no Brasil é feita de escolhas delicadas e, ao mesmo tempo, profundamente estratégicas. Escolhas que combinam técnica e sensibilidade, razão e intuição, estrutura e movimento. Escolhas que revelam que arte e administração não são dimensões incompatíveis: são, na verdade, partes de uma mesma coreografia. E é nesse entrelaçamento que reside a força das escolas investigadas, e o motivo pelo qual tantas delas continuam, resistem, crescem e se reinventam.

## 6 Referências Bibliográficas

- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 1991.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. *Innovation and entrepreneurship*. 3. ed. Chichester: Wiley, 2015.
- BOURDIEU, Pierre. *As regras da arte*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e cidadãos*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.
- CASTAÑEDA, Suzana. *Gestão cultural: profissionalização e políticas culturais*. São Paulo: Paulus, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. São Paulo: Empreende, 2018.
- DRUCKER, Peter. *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperCollins, 1999.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1977.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GRESENBERG, Luiza. Economia criativa e dança no Brasil. *Revista Observatório*, 2023.
- HESMONDHALGH, David. *The cultural industries*. 3. ed. Los Angeles: SAGE, 2013.
- HOWKINS, John. *The creative economy: how people make money from ideas*. London: Penguin, 2001.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

- KOTLER, Philip; SCHEFF, Joanne. *Standing Room Only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 2000.
- MINTZBERG, Henry et al. *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley, 2010.
- PORTRER, Michael. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- PORTRER, Michael. *Five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 2001.
- SCHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SEBRAE. Panorama dos negócios culturais no Brasil. Brasília, 2020.
- TEECE, David. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, 2010.
- UNCTAD. *Creative Economy Outlook 2022*. United Nations, 2022.
- UNESCO. *Re|Shaping Policies for Creativity*. Paris: UNESCO, 2023.
- UNESCO. *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. Paris, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- YÚDICE, George. *A conveniência da cultura*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

## 7 Anexos

### 7.1 Roteiro Semiestruturado de Entrevista

Este roteiro tem como objetivo coletar informações dos três gestores das escolas de dança do Rio de Janeiro e de São Paulo. A pesquisa busca compreender como o empreendedorismo e a inovação administrativa se manifestam na gestão dessas escolas e de que modo essas práticas influenciam sua sustentabilidade e adaptação no contexto da economia criativa. O instrumento foi estruturado a partir de seis eixos temáticos, totalizando 22 questões que sintetizam os principais aspectos a serem analisados.

#### 1. Gestão em Empreendimentos Culturais

**Pergunta 1.** Como surgiu a escola, qual é sua missão e de que forma ela equilibra propósito artístico e objetivos organizacionais?

**Pergunta 2.** O gestor reconhece a escola como um empreendimento cultural inserido na economia criativa? Como essa percepção influencia sua gestão?

**Pergunta 3.** Quais mecanismos e rotinas administrativas garantem eficiência sem comprometer a liberdade criativa e os valores simbólicos da escola?

**Pergunta 4.** A escola atua como agente de cultura e mediadora social? De que maneira essa visão se reflete em suas estratégias de gestão?

#### 2. Empreendedorismo e Inovação na Dança

**Pergunta 5.** Que tipos de inovação e parcerias foram incorporados nos últimos anos e como elas impactaram a escola?

**Pergunta 6.** A inovação ocorre de forma planejada (estratégica) ou espontânea (a partir das necessidades cotidianas)?

**Pergunta 7.** Como a escola equilibra tradição e modernidade, mantendo sua identidade artística sem perder relevância no mercado?

**Pergunta 8.** A criatividade é percebida como ativo econômico e simbólico? De que forma ela se converte em diferencial competitivo?

#### 3. Modelos de Negócios na Dança

**Pergunta 9.** Como são tomadas as decisões estratégicas (financeiras, pedagógicas e artísticas) e de que maneira elas refletem o modelo de negócio da escola?

**Pergunta 10.** A escola possui clareza sobre sua proposta de valor e os segmentos de público que pretende atingir?

**Pergunta 11.** Quais são as principais fontes de receita e como elas se articulam com custos, parcerias e sustentabilidade a longo prazo?

**Pergunta 12.** Há evidências de planejamento estratégico ou predominam estratégias emergentes?

#### **4. Cultura como Recurso Estratégico**

**Pergunta 13.** A escola enxerga a cultura como recurso estratégico capaz de gerar impacto social e simbólico?

**Pergunta 14.** Existem políticas ou práticas de inclusão social, bolsas ou projetos voltados à comunidade?

**Pergunta 15.** Como o gestor incorpora a diversidade cultural (de corpos, linguagens e repertórios) em sua proposta pedagógica?

#### **5. Boas Práticas, Aprendizados e Sustentabilidade**

**Pergunta 16.** Quais práticas e experiências a escola considera exemplos de sucesso ou aprendizado?

**Pergunta 17.** Como essas práticas refletem a profissionalização da gestão, o uso da tecnologia e a capacitação docente?

**Pergunta 18.** A escola utiliza indicadores de desempenho (retenção, satisfação, engajamento) para orientar suas decisões?

**Pergunta 19.** De que modo a escola transforma aprendizados em políticas institucionais, garantindo adaptação e sustentabilidade?

#### **6. Desafios e Perspectivas Futuras**

**Pergunta 20.** Quais são hoje os principais desafios de mercado e como a escola lida com a pressão econômica sem comprometer seu valor simbólico?

**Pergunta 21.** Existem planos de expansão, digitalização ou novas frentes de atuação?

**Pergunta 22.** Como a escola se prepara para atender às novas gerações e demandas da economia criativa?

## 7.2 Respostas Gabi Dias (Gestora 1)

### 1. Gestão em Empreendimentos Culturais

#### 1. Como surgiu a escola, qual é sua missão e de que forma ela equilibra propósito artístico e objetivos organizacionais?

A escola Centro de Artes DanSoul foi fundada em 2019 pela Samanta Varela, com a missão de fazer da arte e da cultura instrumentos de transformação humana e social. Desde sua criação, a proposta da escola é formar cidadãos conscientes por meio da dança, estimulando a expressão pessoal, o autoconhecimento e o desenvolvimento de valores como disciplina, respeito e empatia.

A gestão busca equilibrar propósito artístico e objetivos organizacionais por meio da divisão de papéis entre as sócias Samanta Varela e Gabi Dias. Samanta assume a direção artística além de fazer parte das decisões da empresa, enquanto Gabi é responsável pela coordenação administrativa e financeira, garantindo que as propostas criativas sejam viáveis dentro de um planejamento estruturado. Essa dualidade reflete um modelo de gestão que une sensibilidade estética e racionalidade técnica, permitindo que os ideais artísticos da instituição se mantenham sustentáveis a longo prazo.

#### 2. O gestor reconhece a escola como um empreendimento cultural inserido na economia criativa? Como essa percepção influencia sua gestão?

Sim. A escola é compreendida pelas gestoras como um empreendimento cultural que faz parte da economia criativa, pois valoriza a arte enquanto vetor econômico, simbólico e social. Essa percepção orienta práticas de gestão que articulam valores imateriais, por exemplo: como identidade, pertencimento e expressão; com ferramentas administrativas e mercadológicas, como controle orçamentário, precificação e gestão de projetos culturais. A participação em formações do Sebrae reforça essa consciência empreendedora, sem desviar a escola de sua vocação cultural e educacional.

#### 3. Quais mecanismos e rotinas administrativas garantem eficiência sem comprometer a liberdade criativa e os valores simbólicos da escola?

A escola implementou, a partir de um curso do Sebrae, uma estrutura de gestão mais formalizada, com rotinas administrativas e uso de ferramentas digitais de planejamento, como o Trello, que permite acompanhamento de prazos, demandas e responsabilidades. Essa prática facilitou a delegação de tarefas e o controle das atividades sem interferir na liberdade artística dos professores e coreógrafos. O objetivo é manter a organização financeira e operacional, evitando a sobrecarga de improvisos

e assegurando que as propostas artísticas saiam do papel de forma estruturada e sustentável.

**4. A escola atua como agente de cultura e mediadora social? De que maneira essa visão se reflete em suas estratégias de gestão?**

Sim. A DanSoul se posiciona como agente de cultura e mediadora social, promovendo acesso à dança como ferramenta de inclusão e desenvolvimento humano. Em 2024, foi criado um programa de bolsas que selecionou alunos de classes sociais diversas e pessoas negras, contando com o apoio de padrinhos e madrinhas que custeiam as mensalidades. Essa prática evidencia um compromisso social que vai além do ensino técnico, integrando a gestão de impacto social à missão institucional. Assim, o planejamento administrativo incorpora a busca por equidade, diversidade e responsabilidade cultural.

**2. Empreendedorismo e Inovação na Dança**

**5. Que tipos de inovação e parcerias foram incorporados nos últimos anos e como elas impactaram a escola?**

Nos últimos anos, a principal inovação da DanSoul ocorreu na gestão organizacional, com a adoção de metodologias e ferramentas de planejamento digital que aprimoraram a eficiência administrativa. Além disso, a escola tem buscado novos formatos pedagógicos e temáticos, com projetos interdisciplinares que unem pesquisa cultural e prática artística. Os espetáculos anuais, por exemplo, abordam temáticas investigativas como “Ícones” (2024) e “Origens” (2025), estimulando alunos e professores a pesquisarem história da arte, música e cinema, o que amplia o papel formativo e cultural da escola.

**6. A inovação ocorre de forma planejada (estratégica) ou espontânea (a partir das necessidades cotidianas)?**

A inovação na DanSoul ocorre de modo híbrido, combinando planejamento estratégico com respostas espontâneas às demandas cotidianas. As gestoras utilizam ferramentas e diagnósticos (como os aprendizados do Sebrae) para identificar lacunas organizacionais, mas também mantêm abertura para ajustes contínuos, de acordo com o comportamento do público e as transformações do mercado da dança.

**7. Como a escola equilibra tradição e modernidade, mantendo sua identidade artística sem perder relevância no mercado?**

O equilíbrio entre tradição e modernidade é alcançado pela valorização de professores altamente qualificados e de técnicas comuns (balé, sapateado e jazz), ao mesmo tempo em que a escola se mantém atualizada nas tendências contemporâneas do setor. As gestoras participam de eventos e festivais para observar novas linguagens e compreender as preferências do público jovem, ajustando a proposta pedagógica sem descharacterizar a essência formativa da DanSoul.

**8. A criatividade é percebida como ativo econômico e simbólico? De que forma ela se converte em diferencial competitivo?**

A criatividade é vista como duplo ativo — econômico e simbólico. No aspecto econômico, ela agrega valor de marca e diferencia a escola em um mercado saturado por propostas puramente recreativas. No plano simbólico, a criatividade se manifesta como ferramenta de expressão e transformação, fortalecendo o vínculo emocional com alunos e famílias. Essa dimensão torna-se o principal diferencial competitivo da DanSoul, cuja proposta transcende o entretenimento e reforça a dança como prática educativa e cultural.

**3. Modelos de Negócios na Dança**

**9. Como são tomadas as decisões estratégicas (financeiras, pedagógicas e artísticas) e de que maneira elas refletem o modelo de negócio da escola?**

As decisões estratégicas são tomadas em conjunto entre as sócias Samanta Varela e Gabi Dias. Questões financeiras, pedagógicas e artísticas são analisadas de forma integrada, buscando sempre conciliar viabilidade econômica e coerência com a filosofia da escola. Além disso, reuniões periódicas com professores garantem o alinhamento entre os diferentes níveis da gestão e fortalecem o modelo colaborativo da DanSoul.

**10. A escola possui clareza sobre sua proposta de valor e os segmentos de público que pretende atingir?**

Sim. A escola demonstra clareza quanto à sua proposta de valor, que se baseia na crença de que a dança pode transformar vidas. O público-alvo inclui famílias das classes A e B, mas também pessoas que veem na dança uma forma de desenvolvimento pessoal, social e emocional, e não apenas uma atividade física ou estética. A DanSoul se diferencia por oferecer uma formação que combina técnica, arte e valores humanos.

**11. Quais são as principais fontes de receita e como elas se articulam com custos, parcerias e sustentabilidade a longo prazo?**

A principal fonte de receita são as mensalidades, complementadas pelas taxas de espetáculos, que são integralmente destinadas à cobertura dos custos de produção. A sustentabilidade financeira é buscada através do crescimento gradual da base de alunos, aliado à gestão rigorosa dos orçamentos e planejamento de investimentos. A escola também explora parcerias pontuais com padrinhos e apoiadores nos projetos de bolsas.

**12. Há evidências de planejamento estratégico ou predominam estratégias emergentes?**

Há evidências claras de planejamento estratégico, especialmente após a capacitação pelo Sebrae e a adoção de ferramentas de gestão digital. No entanto, a escola também mantém flexibilidade para decisões emergentes, ajustando práticas pedagógicas e artísticas conforme o contexto. Essa combinação permite adaptação sem perda de identidade, característica comum a empreendimentos criativos.

**4. Cultura como Recurso Estratégico**

**13. A escola enxerga a cultura como recurso estratégico capaz de gerar impacto social e simbólico?**

Sim. A cultura é vista como núcleo estratégico da atuação da DanSoul, que utiliza a dança não apenas como expressão estética, mas como instrumento de formação cultural, crítica e social. Os espetáculos temáticos e as pesquisas artísticas dos alunos reforçam essa dimensão, transformando a escola em um espaço de difusão e produção cultural.

**14. Existem políticas ou práticas de inclusão social, bolsas ou projetos voltados à comunidade?**

Sim. O programa de bolsas e apadrinhamento criado em 2024 representa uma política concreta de inclusão social. Essa iniciativa permite que alunos de baixa renda e grupos sub-representados tenham acesso à formação em dança de qualidade, ampliando a diversidade do corpo discente e o alcance social da escola.

**15. Como o gestor incorpora a diversidade cultural (de corpos, linguagens e repertórios) em sua proposta pedagógica?**

A diversidade é incorporada de modo transversal ao projeto pedagógico. A escola promove pesquisas culturais temáticas e incentiva professores e alunos a explorarem diferentes origens, estilos e contextos artísticos. Ao abordar temas como “ícones” e “origens” em seus espetáculos, a DanSoul amplia o repertório cultural dos alunos e estimula o respeito às múltiplas expressões corporais e estéticas.

## **5. Boas Práticas, Aprendizados e Sustentabilidade**

### **16. Quais práticas e experiências a escola considera exemplos de sucesso ou aprendizado?**

Entre as práticas administrativas que a DanSoul reconhece como marcos de sucesso e aprendizado, destaca-se a implantação do Trello, ferramenta digital utilizada como planner organizacional. Essa iniciativa surgiu da necessidade de otimizar a gestão de múltiplas demandas que coexistem ao longo do ano, tais como o curso regular (com mensalidades, matrículas, demandas pedagógicas e eventos comemorativos), o espetáculo anual (com toda a sua pré-produção) e a participação em festivais e competições (que envolvem criação de coreografias, ensaios, orçamentos e custos de viagens).

A centralização dessas informações em uma única plataforma proporcionou maior clareza sobre prazos, responsabilidades e prioridades, além de permitir a delegação eficiente de tarefas aos funcionários e professores. Antes, grande parte das decisões e execuções ficava concentrada nas gestoras Samanta e Gabi, o que gerava sobrecarga e retrabalho. Com o Trello, foi possível descentralizar processos e ampliar o senso de corresponsabilidade entre os membros da equipe, configurando uma mudança significativa na cultura organizacional da escola.

### **17. Como essas práticas refletem a profissionalização da gestão, o uso da tecnologia e a capacitação docente?**

A adoção do Trello e a participação em cursos de capacitação do Sebrae refletem o movimento da DanSoul em direção à profissionalização da gestão. Essas experiências indicam uma transição de uma estrutura informal, centrada nas gestoras, para um modelo mais sistematizado e colaborativo, com processos definidos e comunicação integrada.

O uso da tecnologia tornou-se um instrumento essencial para o controle das atividades administrativas, o acompanhamento de projetos e a organização de eventos, o que se traduziu em maior previsibilidade e eficiência na rotina da escola. Além disso, a cultura de planejamento e registro também impactou positivamente o trabalho

docente, pois os professores passaram a ter maior acesso às informações sobre cronogramas, metas pedagógicas e diretrizes artísticas.

Embora a capacitação docente não siga um formato institucionalizado de treinamento contínuo, ela se manifesta de forma colaborativa, por meio de reuniões pedagógicas, trocas de experiências e discussões sobre as propostas artísticas e educacionais de cada projeto. Essa interação constante fortalece a coesão entre o corpo docente e a filosofia educacional da DanSoul.

**18. A escola utiliza indicadores de desempenho (retenção, satisfação, engajamento) para orientar suas decisões?**

A DanSoul ainda não adota formalmente indicadores quantitativos de desempenho, como taxas de retenção, engajamento ou satisfação sistematizados. Contudo, as gestoras realizam um acompanhamento qualitativo e próximo da comunidade escolar, utilizando o contato cotidiano com alunos e familiares como principal forma de feedback.

A satisfação é monitorada de maneira informal, por meio de conversas diretas, observações do comportamento dos alunos e retorno espontâneo das famílias. Além disso, ocasionalmente são aplicadas pesquisas de marketing e questionários online nas redes sociais, que ajudam a captar percepções sobre os serviços e a experiência geral com a escola. Esse modelo de escuta contínua, ainda que não sistematizado, permite à gestão ajustar práticas e estratégias de forma ágil, em resposta às necessidades percebidas.

**19. De que modo a escola transforma aprendizados em políticas institucionais, garantindo adaptação e sustentabilidade?**

A DanSoul demonstra um processo constante de aprendizado organizacional e adaptação, transformando suas experiências em práticas que se consolidam como políticas institucionais informais. A adoção do Trello, por exemplo, deixou de ser uma experiência pontual e passou a integrar a rotina administrativa e pedagógica da escola.

De modo semelhante, a criação do projeto de bolsas e o planejamento colaborativo com professores são exemplos de práticas que nasceram de necessidades observadas e se transformaram em diretrizes permanentes da gestão. Essas ações refletem uma postura de gestão reflexiva e sustentável, em que as decisões são revistas à luz dos resultados obtidos e das transformações do contexto artístico e social.

A escola, portanto, busca garantir sua adaptação e continuidade a partir da integração entre aprendizado empírico, planejamento digital e diálogo constante com a

comunidade escolar, consolidando um modelo de gestão que equilibra propósito artístico, responsabilidade social e viabilidade econômica.

## **6. Desafios e Perspectivas Futuras**

### **20. Quais são hoje os principais desafios de mercado e como a escola lida com a pressão econômica sem comprometer seu valor simbólico?**

Os principais desafios enfrentados atualmente pela DanSoul estão relacionados à valorização do trabalho artístico e formativo oferecido pela escola. Segundo as gestoras, o maior desafio é fazer com que os pais dos alunos compreendam que a proposta da instituição vai muito além da técnica da dança, abrangendo o desenvolvimento pessoal, emocional e social dos estudantes. Trata-se, portanto, de reafirmar constantemente o valor simbólico e educacional da arte, em um contexto de mercado em que a dança muitas vezes é vista apenas como uma atividade extracurricular.

Outro desafio apontado é a necessidade de manter-se atualizada em linguagem e abordagem, acompanhando as transformações do público jovem e das novas gerações. As gestoras reconhecem que o engajamento dos alunos está diretamente ligado à experiência positiva e prazerosa dentro da escola: “tendo os alunos felizes, consequentemente os pais também estarão”. Essa percepção reforça a importância da experiência emocional no relacionamento com o cliente, bem como do equilíbrio entre tradição e contemporaneidade.

No aspecto econômico, a DanSoul busca enfrentar a pressão de custos sem comprometer sua proposta de qualidade e formação integral. A estratégia é investir em gestão eficiente e planejamento financeiro, otimizando os recursos disponíveis e priorizando a manutenção da qualidade pedagógica e artística como pilares centrais da escola.

### **21. Existem planos de expansão, digitalização ou novas frentes de atuação?**

A escola tem planos concretos de expansão física e estrutural. Atualmente, a DanSoul conta com apenas duas salas, e a demanda crescente tem levado à necessidade de ampliação. As gestoras estão em processo de capitalização financeira para viabilizar a abertura de uma nova unidade em outra região da cidade, o que permitirá acolher novos alunos e diversificar horários e turmas.

Enquanto o projeto de expansão não se concretiza, a escola vem explorando alternativas internas de crescimento, reorganizando a grade de horários e criando turmas em períodos antes ociosos. Essa estratégia tem como objetivo otimizar a

ocupação dos espaços existentes e aumentar a captação de novos alunos, mantendo o equilíbrio financeiro e o controle de custos fixos.

Embora a digitalização não tenha sido mencionada como prioridade imediata, a adoção de ferramentas como o Trello e a comunicação ativa pelas redes sociais demonstram que a DanSoul já iniciou um processo de modernização administrativa e de marketing, alinhado às novas práticas do setor cultural.

## **22. Como a escola se prepara para atender às novas gerações e demandas da economia criativa?**

A preparação da DanSoul para atender às novas gerações está pautada em um processo contínuo de atualização pedagógica e administrativa. As gestoras buscam participar de cursos, vivências e formações complementares, tanto na área da gestão quanto nas linguagens artísticas, com o intuito de compreender e dialogar com os valores, comportamentos e expectativas do público contemporâneo.

Essa busca constante por atualização reflete a compreensão de que o ensino da dança hoje precisa estar integrado a um contexto mais amplo de economia criativa, no qual o aluno é visto como protagonista e a escola, como um espaço de formação integral. Assim, o trabalho pedagógico da DanSoul não se restringe à transmissão de técnica, mas estimula o pensamento crítico, a expressividade e a autonomia artística, valores essenciais para a formação de cidadãos criativos e conscientes.

A combinação entre tradição e modernidade, aliada à abertura para novas linguagens e experiências, tem garantido à DanSoul uma posição de destaque no cenário local, reafirmando seu compromisso com a inovação, a inclusão e a sustentabilidade cultural.

### **7.3 Resposta Victória Spadaccia (Gestora 2)**

#### **1. Gestão em Empreendimentos Culturais**

##### **1. Como surgiu a escola, qual é sua missão e de que forma ela equilibra propósito artístico e objetivos organizacionais?**

A escola surgiu em 1981, quando Gláucia e Elisette, duas amigas que já dançavam em grupos diferentes, começaram a dar aulas de dança em uma escola regular de ensino fundamental. O sucesso das aulas as motivou a continuar ensinando, e logo passaram a oferecer aulas na garagem da casa de Gláucia, até

fundarem oficialmente a academia Grupo Corpo Livre. Desde então, são mais de 40 anos de atuação, sempre pautados por uma parceria sólida e pelo amor à arte.

A missão da escola é levar a arte e a cultura para dentro das famílias, promovendo o desenvolvimento humano por meio da dança. O propósito vai além da formação técnica: busca transformar vidas, ajudando crianças e jovens a desenvolverem habilidades como disciplina, trabalho em equipe, empatia e expressão, que ultrapassam o universo artístico.

O equilíbrio entre o propósito artístico e os objetivos organizacionais se dá pelo reconhecimento de que a escola precisa se sustentar enquanto instituição. Mesmo com foco cultural e afetivo, Gláucia e Elisete compreendem que a gestão responsável — com estrutura, planejamento e investimento — é essencial para garantir a continuidade do projeto artístico e educativo. Assim, a escola mantém seu ideal de formar pessoas por meio da dança, mas também se organiza como uma empresa sólida e sustentável.

## **2. O gestor reconhece a escola como um empreendimento cultural inserido na economia criativa? Como essa percepção influencia sua gestão?**

Sim. Gláucia e Elisette reconhecem que a escola faz parte da economia criativa, especialmente porque sua principal produção é artística e simbólica — as coreografias são um dos produtos centrais do empreendimento. Cada trabalho coreográfico envolve um processo criativo complexo, que demanda tempo, pesquisa, figurino, música e expressão. Essa produção artística é também um ativo econômico, pois envolve investimento financeiro e retorno por meio de festivais, apresentações e reconhecimento cultural.

Durante muito tempo, as gestoras viam a escola apenas como um espaço de sonho e realização pessoal, mas com o apoio de Victória, que auxilia Elisete em questões mais modernas de gestão, elas passaram a compreender que o lado artístico e o lado empresarial precisam caminhar juntos. Essa mudança de visão trouxe mais equilíbrio: hoje, a escola continua sendo um espaço de criação e arte, mas com consciência de que está inserida em um setor econômico que gera renda, emprego e impacto cultural.

## **3. Quais mecanismos e rotinas administrativas garantem eficiência sem comprometer a liberdade criativa e os valores simbólicos da escola?**

A Corpo Livre mantém uma gestão familiar e colaborativa, em que Gláucia e Elisete tomam as principais decisões de forma conjunta. As duas acumulam funções administrativas, financeiras e artísticas, mantendo diálogo constante sobre as demandas da escola. Não há reuniões formais frequentes com toda a equipe, mas há uma comunicação direta e contínua com cada professor, o que garante agilidade nas decisões e preserva a proximidade entre direção e corpo docente.

Para manter a eficiência administrativa, a escola realiza revisões constantes em seus processos — como o número de bolsas oferecidas, a necessidade de secretarias e a manutenção do ambiente físico — sem perder de vista os valores simbólicos e culturais que a sustentam.

Ao mesmo tempo, há uma valorização clara do trabalho criativo: professores e coreógrafos são remunerados tanto pela criação coreográfica quanto pelos ensaios, o que incentiva a inovação artística. Assim, a administração garante organização e sustentabilidade, sem interferir na liberdade criativa, mas sim fortalecendo-a com suporte e reconhecimento.

#### **4. A escola atua como agente de cultura e mediadora social? De que maneira essa visão se reflete em suas estratégias de gestão?**

Sim. A Corpo Livre atua como um verdadeiro agente de cultura e mediadora social, pois comprehende a dança como uma ferramenta de transformação pessoal e coletiva. As gestoras entendem que o papel da escola vai além da técnica: ela forma cidadãos mais sensíveis, disciplinados e conscientes do trabalho em grupo.

Essa visão se reflete em várias estratégias de gestão humanizadas. Por exemplo, quando uma família passa por dificuldades financeiras, as diretoras optam por manter o aluno até que possa voltar a contribuir, evitando rupturas e priorizando o vínculo com a arte. A escola também adota uma postura inclusiva, buscando atender pessoas de diferentes classes sociais e promovendo o acesso à cultura.

Com isso, Gláucia e Elisete mantêm uma gestão que une sensibilidade social e responsabilidade organizacional, consolidando a escola como um espaço de educação, cultura e pertencimento, onde a arte é instrumento de desenvolvimento humano e de fortalecimento da comunidade.

#### **2. Empreendedorismo e Inovação na Dança**

#### **5. Que tipos de inovação e parcerias foram incorporados nos últimos anos e como elas impactaram a escola?**

Nos últimos anos, a escola buscou inovar principalmente por meio de parcerias com escolas de ensino regular, oferecendo descontos de cerca de 20% para alunos que se matriculassem nas aulas de dança. Embora essa iniciativa tenha ampliado a divulgação da escola, o impacto financeiro foi pequeno, pois o número de alunos oriundos dessas parcerias não compensou os descontos concedidos. Em alguns casos, as escolas passaram a oferecer aulas próprias de balé após o início da parceria, o que reduziu ainda mais o retorno esperado.

A principal inovação vem sendo conduzida por Victória, que passou a cuidar da parte de marketing da escola. Ela tem modernizado a comunicação e fortalecido a presença digital da academia, utilizando redes sociais e novos formatos de divulgação para atrair alunos, divulgar a participação em competições, dia a dia das aulas e até o espetáculo de final de ano. Além disso, a escola mantém o projeto de trazer professores e coreógrafos convidados, de diferentes estilos e regiões, que ministram aulas e processos criativos com alunos e professores fixos. Essa troca renova o aprendizado técnico e artístico, traz novas ideias para o trabalho coreográfico e ajuda a manter a escola atual, reconhecida e fiel à sua essência.

## **6. A inovação ocorre de forma planejada (estratégica) ou espontânea (a partir das necessidades cotidianas)?**

A inovação na escola ocorre de forma predominantemente planejada, mas com flexibilidade para responder às necessidades do dia a dia. Gláucia e Elisete costumam organizar um cronograma de professores convidados a cada dois ou três meses, abrangendo diferentes estilos de dança, como balé, jazz, sapateado e contemporâneo. Essa programação faz parte de uma visão estratégica voltada à formação ampla dos alunos e ao fortalecimento da escola como referência artística.

Mesmo que ajustes sejam feitos de acordo com imprevistos ou demandas específicas, a inovação nunca surge apenas por acaso: ela é pensada com antecedência, dentro de uma lógica de aprimoramento contínuo. A escola busca integrar novas experiências e profissionais de forma coerente com seus valores e com o perfil dos alunos, garantindo que a renovação artística ocorra sem romper com sua identidade.

## **7. Como a escola equilibra tradição e modernidade, mantendo sua identidade artística sem perder relevância no mercado?**

O equilíbrio entre tradição e modernidade é um dos pilares centrais da escola. Mesmo após mais de quatro décadas, Gláucia e Elisete mantêm os valores, missão

e princípios que orientaram a fundação da academia. Elas acreditam que o segredo da longevidade da Corpo Livre está em conservar a essência — o cuidado, o respeito e o acolhimento — enquanto atualizam suas práticas para acompanhar as transformações do tempo e das novas gerações de alunos.

O envolvimento das famílias ocorre por meio do dia a dia dentro da escola, das aulas públicas semestrais, dos espetáculos e das competições, momentos em que os pais podem acompanhar de perto o desenvolvimento técnico e artístico dos filhos. Essa proximidade reforça o vínculo entre escola, aluno e família, mantendo o ambiente acolhedor que caracteriza a instituição desde sua origem. A tradição também se expressa na criação autoral dos espetáculos anuais, desenvolvidos do zero a partir das características de cada turma, o que garante autenticidade e preserva a identidade artística da escola.

#### **8. A criatividade é percebida como ativo econômico e simbólico? De que forma ela se converte em diferencial competitivo?**

Sim. A criatividade é entendida como um dos principais ativos econômicos e simbólicos da escola. Ela se manifesta nas coreografias originais, nos figurinos, na cenografia — criada pelo mesmo profissional desde 1992 — e nas produções que combinam técnica, arte e emoção. Esse conjunto de elementos criativos é o que dá valor simbólico à marca da escola, mas também se traduz em reconhecimento e retorno econômico, especialmente por meio da participação em festivais.

A academia é a primeira da região de Valinhos, Campinas e Vinhedo a participar do Festival de Dança de Joinville desde 1989, o que representa prestígio e visibilidade no cenário nacional. Além disso, a escola possui formação em balé vinculada ao método Royal Academy of Dance, sistema internacional de certificação que garante excelência técnica e reconhecimento pedagógico. Essa vinculação reforça a qualidade do ensino e a credibilidade da instituição, alinhando a tradição da escola com padrões de formação mundialmente reconhecidos.

Dessa forma, a criatividade não é apenas uma expressão artística, mas um diferencial competitivo que posiciona a escola como referência na dança regional, unindo tradição, inovação e reconhecimento cultural.

#### **3. Modelos de Negócios na Dança**

#### **9. Como são tomadas as decisões estratégicas (financeiras, pedagógicas e artísticas) e de que maneira elas refletem o modelo de negócio da escola?**

As decisões estratégicas são tomadas diretamente por Gláucia e Elisete, que dividem entre si as responsabilidades financeiras, pedagógicas e artísticas. Elas administram a escola de forma centralizada, com base na experiência e na confiança mútua, mantendo o controle de todos os processos — desde o planejamento das aulas e espetáculos até o acompanhamento financeiro e administrativo. Apesar da sobrecarga de tarefas, o modelo funciona bem porque reflete a tradição e o vínculo pessoal que elas têm com a escola.

Esse formato faz parte da identidade do negócio, sustentado na presença direta das gestoras em todas as decisões. Embora não utilizem ferramentas tecnológicas ou sistemas de gestão modernos, a organização se mantém eficiente por meio de registros manuais e controle detalhado. No entanto, esse modelo mostra sinais de limitação quanto ao crescimento, já que depende totalmente delas. A descentralização, com a entrada de profissionais de apoio, poderia reduzir a carga de trabalho e permitir uma gestão mais sustentável a longo prazo.

#### **10. A escola possui clareza sobre sua proposta de valor e os segmentos de público que pretende atingir?**

Sim. A proposta de valor da escola é oferecer ensino de dança com responsabilidade, cuidado e sensibilidade, unindo técnica, expressão artística e formação humana. O objetivo é levar a dança de forma lúdica e respeitosa, valorizando o desenvolvimento pessoal dos alunos e o contato com a arte como experiência transformadora.

O público atendido é bastante amplo, composto por crianças a partir dos três ou quatro anos até adultos de diferentes idades, incluindo turmas com alunos acima dos 40 anos. A escola oferece aulas de balé, dança contemporânea, jazz, sapateado e dança de salão, além de um trabalho de coach voltado para os alunos que desejam participar de competições. Essa diversidade de modalidades permite atender diferentes perfis e objetivos, mantendo um ambiente acolhedor, familiar e comprometido com a qualidade técnica e artística.

#### **11. Quais são as principais fontes de receita e como elas se articulam com custos, parcerias e sustentabilidade a longo prazo?**

A principal fonte de receita da escola são as mensalidades pagas pelos alunos. Outras entradas eventuais, como valores de espetáculos, competições ou workshops, funcionam apenas como complementos e não representam renda fixa. Os custos mais significativos estão relacionados à manutenção do espaço físico, figurinos, produção de espetáculos e pagamento dos professores.

As parcerias com escolas regulares geram impacto pequeno e não são sustentáveis a longo prazo. O modelo de negócio depende essencialmente da continuidade dos alunos e da fidelização das famílias. Apesar disso, a escola tem conseguido manter equilíbrio financeiro e estabilidade ao longo dos anos, sustentada pela reputação construída e pela confiança no trabalho de Gláucia e Elisete.

## **12. Há evidências de planejamento estratégico ou predominam estratégias emergentes?**

Predominam estratégias emergentes, construídas a partir das necessidades cotidianas. As decisões são tomadas de forma prática e direta, com base na experiência e na percepção imediata das gestoras. Embora existam momentos de planejamento, especialmente na definição de cronogramas de espetáculos e escolha de professores, a escola não adota um plano estratégico formalizado.

Por outro lado, a flexibilidade e o envolvimento pessoal de Gláucia e Elisete garantem respostas rápidas e coerentes com os valores da instituição. A entrada de Victória em áreas como o marketing representa um primeiro passo em direção a uma gestão mais estruturada e adaptada às exigências atuais, sem romper com a tradição que caracteriza a escola.

## **4. Cultura como Recurso Estratégico**

### **13. A escola enxerga a cultura como recurso estratégico capaz de gerar impacto social e simbólico?**

Sim. A Corpo Livre comprehende a cultura como um recurso essencial de transformação humana e social. A dança é vista não apenas como expressão artística, mas como meio de formação de valores, disciplina e sensibilidade. O impacto simbólico se manifesta no vínculo duradouro com as famílias e na construção de uma comunidade que enxerga a arte como parte da educação e da vida cotidiana.

### **14. Existem políticas ou práticas de inclusão social, bolsas ou projetos voltados à comunidade?**

Sim. A escola mantém um sistema de bolsas voltado para alunos em situação de vulnerabilidade financeira, avaliando cada caso individualmente. Quando uma família enfrenta dificuldades temporárias, a direção opta por manter o aluno até que possa retomar os pagamentos, priorizando o vínculo com a arte e o desenvolvimento

pessoal. Essas decisões são pautadas por sensibilidade social, mais do que por políticas formalizadas.

### **15. Como o gestor incorpora a diversidade cultural (de corpos, linguagens e repertórios) em sua proposta pedagógica?**

A diversidade é incorporada principalmente pela variedade de estilos oferecidos: balé, contemporâneo, jazz, sapateado e dança de salão e pela presença de professores convidados que trazem novas linguagens, técnicas e referências estéticas. Essa pluralidade garante que os alunos tenham contato com diferentes formas de expressão corporal, valorizando singularidades e ampliando o repertório cultural de toda a comunidade escolar.

### **5. Boas Práticas, Aprendizados e Sustentabilidade**

#### **16. Quais práticas e experiências a escola considera exemplos de sucesso ou aprendizado?**

Entre as principais práticas de sucesso estão a criação autoral dos espetáculos, o envolvimento das famílias nas aulas públicas semestrais e a participação contínua no Festival de Dança de Joinville desde 1989. Esses elementos reforçam a identidade da escola e sua reputação pela qualidade técnica, artística e afetiva. Outro destaque é o trabalho de professores da própria escola e de convidados externos, que contribuem com novas metodologias, linguagens e estilos, permitindo que alunos e docentes ampliem seus repertórios e se mantenham atualizados com as tendências da dança contemporânea. Essas experiências fortalecem o compromisso da escola com a formação integral dos alunos e com a preservação de um ensino de excelência.

Em termos de aprendizado, a escola reconhece a importância de evoluir em sua estrutura organizacional. A rotina intensa de Gláucia e Elisete, que acumulam funções financeiras, pedagógicas e artísticas, mostrou a necessidade de contar com um gestor ou profissional especializado na área administrativa e financeira. Essa mudança permitiria que as diretoras concentrassem seus esforços nas áreas em que mais se destacam: ensino, a criação artística e a direção geral; tornando a gestão mais equilibrada e sustentável, além de abrir possibilidades futuras de expansão.

As parcerias realizadas também serviram como importante aprendizado. Mesmo que a escola reconheça que essas colaborações não tenham trazido resultados expressivos, seja financeiramente ou em termos de retenção de alunos, elas

mostraram as dificuldades de encontrar instituições abertas a parcerias efetivas. Essa experiência reforçou a necessidade de uma organização interna mais estruturada, capaz de planejar o crescimento da escola de forma estratégica, não apenas em número de alunos, mas também em alcance, visibilidade e novas oportunidades dentro do cenário cultural. Além disso, a experiência recente com o trabalho de marketing conduzido por Victória evidenciou o potencial de fortalecer e profissionalizar essa área, aprimorando a comunicação com o público e consolidando a presença da escola no mercado de forma planejada e contínua.

**17. Como essas práticas refletem a profissionalização da gestão, o uso da tecnologia e a capacitação docente?**

Essas práticas refletem um processo gradual de profissionalização e modernização da escola. A gestão ainda é conduzida de forma tradicional por Gláucia e Elisete, com base em organização manual e acompanhamento direto de todas as atividades administrativas, pedagógicas e artísticas. Apesar disso, há um movimento crescente de renovação, impulsionado principalmente pela entrada de Vitória, que tem contribuído com uma visão mais atual, especialmente na comunicação e no marketing digital, o que tem fortalecido a presença e a visibilidade da escola.

A capacitação docente é outro ponto central desse processo. A Corpo Livre investe continuamente na atualização de seus professores, tanto os fixos quanto os convidados, promovendo trocas de experiências, oficinas e processos criativos conjuntos. Essas ações mantêm o corpo docente tecnicamente preparado e artisticamente inspirado, garantindo um ensino de qualidade alinhado às tendências contemporâneas da dança. Embora o uso de tecnologia na gestão ainda seja limitado, a escola demonstra abertura para evoluir nesse sentido, buscando equilibrar tradição e modernização de forma coerente com sua identidade.

**18. A escola utiliza indicadores de desempenho (retenção, satisfação, engajamento) para orientar suas decisões?**

A escola não utiliza indicadores de desempenho.

**19. De que modo a escola transforma aprendizados em políticas institucionais, garantindo adaptação e sustentabilidade?**

A escola transforma seus aprendizados em práticas institucionais de forma gradual e orgânica, a partir da experiência direta das gestoras e das demandas do cotidiano. Gláucia e Elisete avaliam constantemente o que funciona e o que precisa

ser ajustado, implementando mudanças de maneira prática, mesmo sem a formalização de políticas escritas. Esse modo de gestão permite que a escola se adapte com agilidade a diferentes contextos, sem perder sua essência artística e educacional.

A revisão periódica do número de bolsas, a seleção criteriosa de professores convidados e o cuidado na criação de espetáculos são exemplos de decisões que surgem do aprendizado acumulado e se consolidam como práticas permanentes. Além disso, há uma preocupação crescente em estruturar a escola de forma mais organizada e sustentável, reconhecendo a importância de um planejamento administrativo mais definido e de uma equipe de apoio que contribua para a continuidade e o fortalecimento do trabalho a longo prazo.

## **6. Desafios e Perspectivas Futuras**

### **20. Quais são hoje os principais desafios de mercado e como a escola lida com a pressão econômica sem comprometer seu valor simbólico?**

Os principais desafios enfrentados pela Corpo Livre estão ligados à desvalorização da arte e da dança como forma de educação e cultura, e não apenas como entretenimento. Em um cenário em que muitas famílias encaram a dança de modo superficial, a escola precisa reafirmar constantemente seu propósito formativo e o valor simbólico de seu trabalho. Outro desafio é a manutenção financeira diante do aumento dos custos e da limitação de público, que está diretamente relacionada ao perfil da cidade e ao alcance das gestoras.

É justamente por esse motivo que a filial em Campinas, inaugurada em 2023, será encerrada: a maioria das famílias da região não demonstra interesse em investir em aulas de dança com o mesmo comprometimento artístico e educacional da sede. Além disso, alguns dos alunos dessa região, valorizam o ensino de qualidade e as turmas competitivas prefere deslocar-se até Valinhos, onde a estrutura, os profissionais e o ambiente mantêm o padrão de excelência construído ao longo de 44 anos. Essa realidade confirma a importância de manter o foco em um público realmente engajado e coerente com os valores da escola, preservando sua essência e garantindo a continuidade de seu trabalho cultural e pedagógico.

### **21. Existem planos de expansão, digitalização ou novas frentes de atuação?**

Atualmente, não existem planos concretos de expansão geográfica, digitalização ou abertura de novas frentes de atuação. A escola mantém o foco em sua sede de Valinhos, onde concentra toda a estrutura pedagógica, artística e administrativa. A

experiência com a filial em Campinas mostrou que a expansão territorial nem sempre é vantajosa, especialmente quando o público local não compartilha do mesmo comprometimento e valorização da dança como forma de educação e cultura.

O objetivo das gestoras é fortalecer a escola dentro de sua própria realidade, aprimorando os processos internos, a organização administrativa e o alcance de novas oportunidades dentro do próprio município e região. Há uma preocupação em crescer de forma qualitativa, ampliando a visibilidade e o reconhecimento da instituição, sem comprometer o vínculo próximo com os alunos e a identidade construída ao longo de 44 anos de trajetória.

## **22. Como a escola se prepara para atender às novas gerações e demandas da economia criativa?**

A escola tem se preparado para atender às novas gerações e às demandas da economia criativa equilibrando inovação e continuidade. Gláucia e Elisete prezam por manter um corpo docente fixo, composto por professores experientes e alinhados à filosofia da escola, o que garante estabilidade pedagógica, identidade artística e a preservação dos valores construídos ao longo de mais de quatro décadas. Ao mesmo tempo, a escola mantém o hábito de convidar coreógrafos e profissionais externos para desenvolver trabalhos pontuais, workshops e processos criativos, proporcionando renovação e contato com diferentes estilos e linguagens da dança.

Essa combinação entre equipe fixa e colaborações temporárias permite à escola evoluir sem perder sua essência. Além disso, há um movimento de modernização na comunicação, conduzido por Victória, que tem fortalecido a presença digital e aproximado a instituição das novas gerações. Dessa forma, a escola mantém sua tradição, mas adapta-se às transformações do setor cultural e às novas demandas da economia criativa, em que a arte e o conhecimento são reconhecidos como ativos de valor.

### **7.4 Resposta Patrícia Taranto (Gestora 3)**

#### **1. Gestão em Empreendimentos Culturais**

##### **1. Como surgiu a escola, qual é sua missão e de que forma ela equilibra propósito artístico e objetivos organizacionais?**

A La Danse Art & Cia surgiu em 1994, a partir do desejo da fundadora de dedicar-se integralmente à dança. Na época, ela já ministrava aulas em outra instituição e

cursava a faculdade na área, quando surgiu a oportunidade de unir forças com duas amigas que compartilhavam o mesmo sonho. Inicialmente, o plano não era abrir uma escola, mas após um período de estudos no exterior e a impossibilidade de retornar aos Estados Unidos por questões de visto, a ideia se concretizou no Brasil. Assim, a escola nasceu da convergência entre formação, vocação e propósito artístico.

Com mais de três décadas de trajetória, a instituição reformulou sua missão ao longo do tempo, buscando sempre acompanhar as transformações do campo artístico e educacional. Atualmente, tem como missão promover formação educacional e artística de qualidade, desenvolvendo técnica, expressão, disciplina e bem-estar, em um ambiente acolhedor e acessível a todas as idades e níveis. O objetivo é transformar vidas por meio da dança, seja no âmbito profissional ou como prática de autoconhecimento e lazer.

O equilíbrio entre o propósito artístico e os objetivos organizacionais se dá pela compreensão de que a gestão deve servir à arte, e não o contrário. As decisões administrativas e financeiras são estruturadas para sustentar o trabalho artístico, garantindo qualidade técnica e continuidade pedagógica. Assim, a missão artística orienta toda a estrutura da escola, desde a seleção de professores e coordenadores até o planejamento de espetáculos e o relacionamento com o público.

## **2. O gestor reconhece a escola como um empreendimento cultural inserido na economia criativa? Como essa percepção influencia sua gestão?**

A gestora reconhece plenamente a escola como parte da economia criativa, considerando que a sustentabilidade do negócio depende tanto da dimensão artística quanto da capacidade de inovar e gerar valor simbólico. Ela reconhece que, embora sua formação seja técnica e voltada para a arte, foi necessário desenvolver uma visão mais ampla, que envolve o aspecto comercial e financeiro.

A entrevistada destaca que o processo criativo é o motor da gestão: todo o planejamento administrativo, incluindo os espetáculos, festivais e eventos, nasce de uma ideia artística que depois se transforma em produto cultural. Esses espetáculos, por exemplo, cumprem dupla função: são expressão artística e, ao mesmo tempo, fonte de receita essencial para a manutenção da escola nos períodos de menor movimentação financeira (como dezembro e janeiro).

Dessa forma, a lógica criativa é incorporada às práticas administrativas, tornando a escola um exemplo concreto de empreendimento cultural onde arte e economia coexistem de forma interdependente.

### **3. Quais mecanismos e rotinas administrativas garantem eficiência sem comprometer a liberdade criativa e os valores simbólicos da escola?**

Para preservar a liberdade criativa sem comprometer a eficiência organizacional, a gestora estruturou uma equipe administrativa multidisciplinar, com papéis bem definidos: uma responsável pelo setor financeiro e jurídico (Vivian), outra pela secretaria (Ju), além das equipes de marketing e comercial. Essa divisão de funções permite que a fundadora continue atuando como diretora artística, sem se afastar da essência criativa do negócio.

A rotina é organizada por meio de reuniões semanais e mensais com cada setor, garantindo alinhamento entre as áreas. As segundas e terças-feiras são voltadas para a parte financeira e administrativa, enquanto os demais dias da semana priorizam a coordenação pedagógica e artística.

Apesar de reconhecer não ser uma pessoa naturalmente disciplinada, a entrevistada destaca a importância de estabelecer processos e funções claras para evitar sobrecarga e manter o fluxo da escola equilibrado. Assim, a eficiência nasce da confiança em pessoas-chave e da definição de papéis, o que assegura a continuidade das atividades mesmo quando o foco está nos projetos criativos.

### **4. A escola atua como agente de cultura e mediadora social? De que maneira essa visão se reflete em suas estratégias de gestão?**

Sim. A La Danse se reconhece como um agente cultural e social, atuando como mediadora entre a arte e a comunidade. Essa visão se concretiza principalmente por meio de programas de bolsas e parcerias de permuta com artistas e influenciadores, o que amplia o acesso à dança e fortalece o vínculo com a sociedade. O programa de bolsas oferece oportunidades a alunos de diferentes contextos sociais, permitindo que muitos encontrem na escola uma formação profissional e uma perspectiva de carreira.

A gestora afirma que essa atuação social tem um impacto direto na gestão, tanto em termos logísticos quanto financeiros. A inclusão de bolsistas demanda acompanhamento específico, adaptação de turmas e atenção à realidade de cada aluno. Ainda que o retorno financeiro seja menor, já que o investimento social costuma ser maior que o ganho imediato, o retorno simbólico e humano é imenso: forma-se uma comunidade afetiva em torno da escola e fortalece-se o papel transformador da dança.

Atualmente, a instituição busca parcerias com empresas e editais de incentivo cultural para sustentar esses programas, reconhecendo que sua função vai além do ensino técnico, ela é um espaço de formação cidadã e de democratização da cultura.

## **2.Empreendedorismo e Inovação na Dança**

### **5. Que tipos de inovação e parcerias foram incorporados nos últimos anos e como elas impactaram a escola?**

Nos últimos anos, a escola tem buscado consolidar-se como um espaço de inovação constante, tanto na gestão quanto na experiência pedagógica e cultural. Um dos principais vetores de inovação tem sido a formação de parcerias estratégicas, especialmente voltadas à realização de eventos, workshops, colônias de férias e cursos com profissionais de destaque no cenário da dança. Essas iniciativas ampliam o alcance da escola e fortalecem seu posicionamento como referência no setor.

Entre as parcerias mais relevantes, destacam-se as colaborações com marcas e escolas, como a unidade instalada dentro do Colégio Notre Dame, considerada uma das mais positivas para o crescimento institucional, por aumentar a visibilidade e o número de alunos. A escola também mantém convênios e descontos com instituições educacionais e condomínios, além de buscar novas alianças com colégios como o Tamandaré, fortalecendo sua inserção em diferentes públicos.

Essas parcerias, além de gerar retorno financeiro, impactam a imagem institucional, reforçando o caráter empreendedor e a capacidade da escola de articular redes colaborativas dentro da economia criativa. A integração entre ensino, eventos e mercado amplia o alcance cultural da marca e cria oportunidades de engajamento com a comunidade local.

### **6. A inovação ocorre de forma planejada (estratégica) ou espontânea (a partir das necessidades cotidianas)?**

A entrevistada reconhece que a inovação na La Danse se dá de maneira mista, combinando planejamento estratégico com respostas espontâneas às demandas do cotidiano. Parte das inovações nasce de um movimento orgânico, derivado da observação constante das mudanças no mercado da dança e das necessidades internas. Segundo a gestora, “nem tudo é planejado, muita coisa vai acontecendo no dia a dia”, o que reflete uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação criativa.

Por outro lado, há também um esforço deliberado em se manter à frente das tendências. A fundadora se define como uma pessoa “muito antenada”, que busca constantemente referências e estímulos vindos das redes sociais, festivais e contatos com outras escolas. Essa postura proativa impulsiona a criação de projetos inovadores e parcerias, muitas vezes reconhecidas por outras instituições que veem

a escola como referência em marketing e modernização. Assim, a inovação não é apenas um processo reativo, mas também um posicionamento estratégico de diferenciação no setor.

## **7. Como a escola equilibra tradição e modernidade, mantendo sua identidade artística sem perder relevância no mercado?**

Manter o equilíbrio entre tradição e modernidade é um dos pilares da filosofia da escola, sintetizado em seus próprios valores: “*Amor, respeito, tradição e excelência.*” A tradição é compreendida como base formativa e simbólica, especialmente nas modalidades de balé clássico, sapateado e outras danças que carregam uma história e técnica consolidadas. Ao mesmo tempo, a instituição busca constantemente inovar, incorporando novas linguagens, tecnologias e metodologias de ensino que mantenham o repertório atualizado e atrativo para as novas gerações.

Segundo a gestora, o segredo está em “seguir à frente sem esquecer a base”. Esse princípio orienta tanto a prática pedagógica quanto a gestão: preserva-se o legado artístico e disciplinar da dança, enquanto se investe em comunicação digital, eventos contemporâneos e ações de marketing que aproximam a escola das dinâmicas atuais da economia criativa. Dessa forma, o equilíbrio entre tradição e inovação garante a continuidade da identidade artística e o posicionamento competitivo no mercado cultural.

## **8. A criatividade é percebida como ativo econômico e simbólico? De que forma ela se converte em diferencial competitivo?**

A criatividade é vista como essência da escola e, ao mesmo tempo, como um ativo econômico e simbólico fundamental. Por ser um empreendimento inserido no campo da dança, onde a criação está presente em todos os níveis, das coreografias aos figurinos, dos espetáculos à comunicação, a criatividade se torna o principal motor de diferenciação e valor.

A gestora reconhece que a escola “vive de criar”: são ideias, cenários, músicas e conceitos que transformam o cotidiano em arte. Essa capacidade criativa converte-se em diferencial competitivo porque posiciona a escola como referência e inspiração para outras instituições, que frequentemente reproduzem seus formatos e projetos. A criatividade, portanto, não apenas orienta o processo artístico, mas estrutura a lógica empreendedora da escola, funcionando como capital simbólico e econômico na sustentação do negócio.

### **3. Modelos de Negócios na Dança**

#### **9. Como são tomadas as decisões estratégicas (financeiras, pedagógicas e artísticas) e de que maneira elas refletem o modelo de negócio da escola?**

As decisões estratégicas da escola são tomadas de forma participativa e colaborativa, refletindo um modelo de gestão que valoriza o diálogo e a corresponsabilidade entre os diferentes setores. Embora a fundadora mantenha a direção geral e artística, ela destaca a importância de ouvir as equipes e incorporar as percepções de quem está na linha de frente, sejam coordenadores pedagógicos, professores, equipe financeira ou de marketing.

A estrutura organizacional é composta por diferentes áreas interligadas: Vivian (responsável pelo financeiro e jurídico), Simone (apoio financeiro e suporte administrativo), Ju (representante da secretaria - que coordena os secretários e o atendimento ao público); além das equipes de marketing, comercial e secretaria, que dão suporte às ações de comunicação e captação de alunos.

Há ainda coordenadores específicos para cada modalidade de dança, que exercem papel fundamental no acompanhamento pedagógico e artístico, e colaboram para a Patrícia estar por dentro dos acontecimentos e dos processos das turmas. Eles são responsáveis por fiscalizar as turmas, orientar os professores de suas respectivas áreas e organizar o planejamento didático de cada nível técnico, assegurando coerência entre a proposta pedagógica e os valores da instituição.

A gestora enfatiza que busca enxergar cada colaborador como um indivíduo com potencial e que sua liderança se baseia na confiança e valorização das pessoas, incentivando autonomia e crescimento profissional. Assim, o processo decisório reflete um modelo de negócio horizontal e relacional, no qual o capital humano é o principal ativo e as decisões financeiras e pedagógicas são orientadas pelo propósito artístico e pelos valores institucionais.

#### **10. A escola possui clareza sobre sua proposta de valor e os segmentos de público que pretende atingir?**

Sim. A La Danse demonstra clara compreensão de sua proposta de valor, que está intrinsecamente ligada à missão de promover a formação artística e humana por meio da dança. Essa proposta é reiterada em todas as reuniões internas, segundo a gestora, que faz questão de reforçar os valores da instituição junto às equipes para garantir alinhamento e coerência em todas as frentes de atuação.

A proposta de valor está pautada na qualidade técnica, no cuidado educacional e na valorização da família, priorizando o desenvolvimento integral do aluno e o respeito às fases de aprendizagem. A instituição evita práticas que contrariem sua

filosofia, como coreografias inadequadas à idade das crianças, o que define naturalmente o público-alvo. Assim, o segmento atendido é composto majoritariamente por famílias que buscam formação artística e educacional estruturada, mais do que entretenimento ou recreação, além de jovens e adultos interessados em dançar.

Esse posicionamento reforça a identidade da escola como espaço de formação e pertencimento, ainda que isso, em alguns casos, restrinja o público potencial, uma vez que nem todos os consumidores buscam a mesma profundidade formativa.

## **11. Quais são as principais fontes de receita e como elas se articulam com custos, parcerias e sustentabilidade a longo prazo?**

As principais fontes de receita da escola provêm das mensalidades e matrículas dos alunos, que representam a base do faturamento. Além disso, há receitas complementares advindas de uniformes, cursos, workshops e espetáculos de meio e final de ano, sendo estes últimos fundamentais para equilibrar o fluxo financeiro em períodos de menor arrecadação, como dezembro e janeiro.

A gestora reconhece, entretanto, que a sustentabilidade financeira é desafiadora, especialmente em função do grande número de alunos bolsistas e dos altos custos fixos com professores, infraestrutura e eventos. Os espetáculos de meio e final de ano têm papel decisivo nesse equilíbrio, funcionando como mecanismo de compensação financeira e, ao mesmo tempo, como vitrine artística da escola.

As parcerias e convênios com escolas, marcas e instituições educacionais também contribuem indiretamente para a sustentabilidade, ampliando a base de alunos e fortalecendo a imagem institucional. A longo prazo, o equilíbrio financeiro depende da manutenção dessas parcerias, da fidelização do público e da capacidade de inovar em formatos de eventos e cursos. Assim, o modelo de negócio combina fontes tradicionais de receita (mensalidades) com estratégias de diversificação e inovação cultural, características da economia criativa.

## **12. Há evidências de planejamento estratégico ou predominam estratégias emergentes?**

As evidências apontam para a coexistência de planejamento estratégico e estratégias emergentes, com predominância de um modelo adaptativo. A fundadora reconhece que, embora exista uma estrutura organizada de setores e reuniões periódicas, grande parte das decisões nasce de necessidades cotidianas e oportunidades que surgem espontaneamente.

A gestão adota uma postura flexível e intuitiva, marcada por forte envolvimento pessoal da diretora e pela capacidade de resposta rápida às demandas internas e externas. A presença de profissionais como a Vivian, responsável por traduzir as ideias criativas em processos e planilhas operacionais, reforça o equilíbrio entre inspiração artística e racionalidade administrativa.

Em termos teóricos, o modelo da escola aproxima-se de uma gestão orgânica, típica de empreendimentos criativos (Howkins, 2013; Bendassolli, 2017), onde a inovação e as estratégias emergem de interações contínuas entre criação e gestão. Assim, o planejamento existe, mas de forma não linear, orientado por valores e propósitos, mais do que por metas rígidas ou previsões formais.

#### **4. Cultura como Recurso Estratégico**

##### **13. A escola enxerga a cultura como recurso estratégico capaz de gerar impacto social e simbólico?**

Sim. A escola comprehende a cultura não apenas como expressão artística, mas como um recurso estratégico de transformação social e simbólica. A gestora reconhece que o trabalho realizado vai além da formação técnica em dança, envolvendo dimensões humanas, educacionais e comunitárias. A instituição atua como um espaço de mediação cultural, onde os alunos desenvolvem valores de convivência, disciplina, empatia e pertencimento.

Ao promover espetáculos, eventos e projetos abertos à comunidade, a escola amplia o acesso à arte e estimula o engajamento de públicos diversos. Essa postura reforça o papel da escola como agente cultural local, responsável por difundir a linguagem da dança e, ao mesmo tempo, fortalecer o sentimento de identidade e coletividade entre alunos, famílias e público externo. A cultura, portanto, é vista como um ativo simbólico e estratégico, capaz de sustentar a imagem institucional e contribuir para a sustentabilidade social do empreendimento.

##### **14. Existem políticas ou práticas de inclusão social, bolsas ou projetos voltados à comunidade?**

Sim. A La Danse mantém um programa estruturado de bolsas, que contempla tanto critérios de mérito artístico quanto de vulnerabilidade social. Denominado Programa Talento e Social, ele tem como objetivo oferecer oportunidades de formação em dança a alunos com potencial técnico ou em situação econômica desfavorável.

Anualmente, é aberta uma quantidade de vagas para bolsistas, mediante análise de documentos e comprovação de renda. Os candidatos devem, preferencialmente, ser oriundos de escolas públicas ou comprovar necessidade financeira. Atualmente, cerca de 20% dos alunos da instituição são bolsistas, superando a meta inicial de 10%. Embora financeiramente desafiador, o programa é considerado essencial para manter o compromisso da escola com a democratização da arte e o acesso à cultura.

Além das bolsas, a instituição desenvolve ações de permuta com artistas e profissionais de diferentes áreas, gerando trocas simbólicas e parcerias que ampliam a visibilidade da escola. Em alguns casos, alunos em situação de vulnerabilidade extrema recebem apoio integral, incluindo uniforme, sapatilhas e ajuda de custo para transporte. Essas práticas reforçam o compromisso ético e social da escola, consolidando sua imagem como um espaço de inclusão e formação cidadã.

#### **15. Como o gestor incorpora a diversidade cultural (de corpos, linguagens e repertórios) em sua proposta pedagógica?**

A diversidade cultural é incorporada de forma consciente e prática na proposta pedagógica da escola, que reconhece as diferenças corporais, cognitivas e expressivas de cada aluno. O currículo contempla múltiplas modalidades de dança, permitindo que diferentes perfis de corpo e estilos se encontrem e se expressem de maneira autêntica. Há turmas voltadas para crianças, adultos, terceira idade e pessoas com necessidades específicas, como alunos com autismo e TDAH, o que demanda adaptações didáticas e acompanhamento especializado.

A inclusão é tratada como princípio pedagógico. A coordenadora do núcleo infantil, por exemplo, possui formação específica e cursos voltados à inclusão e à psicologia educacional, orientando professores e famílias sobre como lidar com diferentes perfis de alunos. Em casos mais complexos, há diálogo com psicólogos e responsáveis para adaptar a rotina e os exercícios às particularidades individuais.

Dessa forma, a diversidade é entendida como riqueza formativa, e não como obstáculo. A escola busca acolher e potencializar cada corpo e linguagem, fazendo da dança um espaço de convivência, respeito e desenvolvimento humano.

#### **5. Boas Práticas, Aprendizados e Sustentabilidade**

#### **16. Quais práticas e experiências a escola considera exemplos de sucesso ou aprendizado?**

A escola reconhece como principais exemplos de sucesso sua capacidade de manter a coerência entre a proposta artística e a qualidade pedagógica, mesmo diante das dificuldades financeiras e das mudanças no mercado cultural. Entre as práticas mais valorizadas estão a realização de espetáculos anuais, a consolidação do programa de bolsas, as parcerias com escolas e marcas, e o fortalecimento do corpo docente. Essas experiências são vistas não apenas como conquistas pontuais, mas como processos contínuos de aprendizado institucional.

Outro ponto de destaque é a criação de um ambiente de trabalho colaborativo, onde a liderança é exercida de forma participativa. As decisões compartilhadas e a escuta ativa entre direção, professores e equipe administrativa são citadas como fatores que aumentam o comprometimento coletivo e a eficiência organizacional. O diálogo constante com as famílias e a manutenção de vínculos duradouros com ex-alunos também são percebidos como indicadores de sucesso, pois reforçam o papel social e afetivo da escola no contexto local.

## **17. Como essas práticas refletem a profissionalização da gestão, o uso da tecnologia e a capacitação docente?**

As boas práticas identificadas pela escola refletem um processo gradual de profissionalização da gestão. A direção, mesmo com formação predominantemente artística, vem estruturando setores administrativos e implantando rotinas mais formais de planejamento e acompanhamento financeiro. A presença de uma equipe especializada, com funções definidas para secretaria, marketing e financeiro, contribui para a consolidação de uma cultura organizacional mais técnica e eficiente.

O uso da tecnologia também tem se ampliado, especialmente nas áreas de comunicação e relacionamento com o público. As redes sociais se tornaram ferramentas fundamentais para divulgação de eventos, captação de novos alunos e fortalecimento da imagem institucional. Além disso, a escola utiliza plataformas digitais para controle de turmas, inscrições e comunicação interna, o que facilita a gestão das informações e o acompanhamento pedagógico.

No âmbito docente, há um esforço constante de capacitação e atualização dos professores. A escola incentiva a participação em cursos, workshops e festivais, além de promover encontros internos de formação e troca de experiências entre as modalidades. Essa política de desenvolvimento profissional reforça a integração entre os valores artísticos e a competência técnica do corpo docente.

**18. A escola utiliza indicadores de desempenho (retenção, satisfação, engajamento) para orientar suas decisões?**

Embora ainda não possua um sistema formal de indicadores de desempenho, a escola utiliza métricas qualitativas e informais para monitorar o andamento de suas atividades. A retenção de alunos é observada de forma contínua, especialmente por meio do acompanhamento da frequência e da participação nos espetáculos e eventos internos. O nível de satisfação é avaliado através do relacionamento direto com as famílias e do retorno espontâneo dos alunos, o que permite ajustes pontuais na metodologia, na carga horária e na comunicação institucional.

O engajamento também é mensurado de forma empírica, com base na adesão às aulas, nas atividades extracurriculares e na participação em festivais e projetos. A gestora reconhece a importância de sistematizar esses dados futuramente, criando instrumentos mais estruturados para análise de resultados e planejamento estratégico, mas valoriza o contato próximo e o acompanhamento humanizado como ferramentas eficazes de gestão cotidiana.

**19. De que modo a escola transforma aprendizados em políticas institucionais, garantindo adaptação e sustentabilidade?**

Os aprendizados acumulados ao longo da trajetória da escola são continuamente incorporados às suas práticas e políticas institucionais. O processo de gestão é marcado pela capacidade de adaptação e pela escuta ativa, o que permite revisar procedimentos, atualizar métodos de ensino e aperfeiçoar a comunicação com alunos e colaboradores. Cada desafio enfrentado, seja de ordem financeira, pedagógica ou operacional, é tratado como oportunidade de crescimento e aprimoramento coletivo.

A sustentabilidade institucional é garantida pelo equilíbrio entre tradição e inovação, pela diversificação das fontes de receita e pela consolidação de uma cultura de cooperação. A escola busca manter-se financeiramente viável sem renunciar a sua função social e artística, reconhecendo que o capital simbólico gerado por suas ações é tão importante quanto o retorno econômico. Essa visão de longo prazo, aliada à valorização das pessoas e da arte, sustenta o compromisso da instituição com a continuidade de sua missão e com o papel transformador da dança na comunidade.

## **6. Desafios e Perspectivas Futuras**

### **20. Quais são hoje os principais desafios de mercado e como a escola lida com a pressão econômica sem comprometer seu valor simbólico?**

Os principais desafios enfrentados pela escola estão ligados às transformações no comportamento do público e à pressão econômica que atinge o setor cultural. A gestora observa que, ao longo dos anos, houve uma mudança significativa nas expectativas das famílias e alunos: enquanto antes havia uma procura maior por formação artística completa, hoje muitos buscam a dança apenas como atividade complementar ou recreativa.

Essa mudança de perfil impacta diretamente o modelo de negócio e a estrutura da escola, exigindo maior flexibilidade sem perder de vista a missão de promover excelência e formação de qualidade. A instituição procura equilibrar a sustentabilidade financeira com o valor simbólico e educacional que sempre orientou sua atuação.

Uma das estratégias adotadas tem sido o replanejamento das modalidades e formatos de aula, buscando conciliar diferentes níveis de comprometimento. A gestora cita a possibilidade de criar turmas de formação, com aulas mais intensivas e regulares, e turmas livres, voltadas a alunos que buscam experiências mais leves ou recreativas. Essa distinção, ainda em fase de estudo, reflete o esforço de adaptação da escola a novas demandas, sem renunciar a seus princípios pedagógicos e artísticos.

A dificuldade maior está em conciliar essas mudanças com os custos operacionais e o uso do espaço físico, já que diferentes perfis de aluno exigem diferentes estruturas e quantidades de professores. Assim, a escola enfrenta o desafio constante de se reinventar, mantendo sua identidade cultural enquanto busca modelos economicamente viáveis.

### **21. Existem planos de expansão, digitalização ou novas frentes de atuação?**

Sim. A La Danse tem buscado ampliar sua atuação tanto por meio de parcerias quanto pela adoção de tecnologias que modernizam sua gestão. No campo da digitalização, a instituição utiliza sistemas operacionais integrados para controle de cadastros, relatórios e finanças, o que tem contribuído para uma administração mais ágil e transparente.

Quanto à expansão física, embora já tenha sido considerada, encontra limitações estruturais no espaço atual. A diretora chegou a realizar orçamentos para ampliar o prédio e criar salas, mas os custos inviabilizaram o projeto no momento. Ainda assim, há perspectivas de crescimento através de unidades parceiras em

outras escolas, como o modelo implementado no Colégio Notre Dame, e por meio de convênios e colaborações com instituições de ensino.

Antes da pandemia, a escola chegou a inaugurar um espaço na Barra da Tijuca, projeto interrompido pelas restrições sanitárias, mas que permanece como possibilidade futura. Essas experiências demonstram uma visão estratégica que combina prudência e ousadia: expandir a presença institucional sem comprometer a qualidade artística e pedagógica.

## **22. Como a escola se prepara para atender às novas gerações e demandas da economia criativa?**

A escola reconhece que cada geração traz novas expectativas e modos de se relacionar com a arte, e por isso adota uma postura maleável e adaptativa diante das mudanças sociais e culturais. A gestora destaca que “cada geração é diferente” e que o desafio está em compreender essas diferenças para ajustar a comunicação, o formato das aulas e a proposta pedagógica.

O acompanhamento das transformações do mercado cultural é constante, e as decisões são tomadas a partir da observação das tendências e da escuta das famílias e alunos. A direção busca compreender as novas formas de consumo da dança e da cultura, experimentando soluções para tornar a escola mais acessível e conectada às dinâmicas contemporâneas.

Entre as propostas em estudo, estão a criação de novos serviços voltados à comodidade dos alunos e responsáveis, como transporte escolar próprio, além da ampliação de parcerias e atividades complementares. A adaptação às demandas da economia criativa envolve também repensar os formatos de ensino e fortalecer o papel da escola como espaço de experimentação e inovação artística.

Assim, a instituição busca preservar sua tradição e qualidade técnica, ao mesmo tempo em que se reinventa para dialogar com um público mais diverso e conectado, reafirmando a dança como linguagem viva e em constante transformação.