ANNA MARIA DE ARAÚJO RODRIGUES

**ESTUDO DE METODOLOGIAS PARA FORMATAÇÃO DE
EMPREENDIMENTOS VOLTADOS PARA O SEGMENTO
DE PARQUES DE DIVERSÕES**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Título de
Mestre em Engenharia

São Paulo
2004

ANNA MARIA DE ARAÚJO RODRIGUES

**ESTUDO DE METODOLOGIAS PARA FORMATAÇÃO DE
EMPREENDIMENTOS VOLTADOS PARA O SEGMENTO DE
PARQUES DE DIVERSÕES**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Título de
Mestre em Engenharia

Área de Concentração: Gerenciamento
de Empresas e Empreendimentos na
Construção Civil

Orientador: Prof. Dr.
Claudio Tavares de Alencar

São Paulo
2004

Aos meus pais, José e Ana e ao meu irmão Alcindo

AGRADECIMENTOS

Aos professores João da Rocha Lima Junior e Eliane Monetti.

Aos meus orientadores Prof. Sérgio Alfredo Rosa e Prof. Claudio Tavares de Alencar.

A minha família e amigos.

RESUMO

A indústria do turismo é um dos setores da economia que mais têm crescido nos últimos anos movimentando mais de quatrocentos bilhões de dólares em todo o mundo, valor este que, segundo a OMT – Organização Mundial de Turismo –, passará a dois trilhões de dólares no ano de 2020.

Para os países em desenvolvimento como o Brasil, o turismo possibilita a expectativa de uma efetiva contribuição para o desenvolvimento econômico. Os parques de diversões podem atuar nesse sentido tanto como atração principal, tornando-se locais de destino, quanto como incremento da oferta de entretenimento em destinações turísticas.

No entanto, a simples transposição do modelo americano para o Brasil não é garantia de sucesso. Pelo contrário, os parques nacionais, embora inspirados no modelo americano, devem estar voltados para as expectativas, hábitos e tradições do povo brasileiro. Para que isso ocorra, o produto deve ser formatado adequadamente.

Como a disciplina Gerenciamento de Empreendimentos vem se tornando cada vez mais difundida no mundo, inclusive no Brasil, este trabalho tem por objetivo estudar técnicas e processos de gerenciamento de empreendimentos que estejam voltados para a formação do produto, como uma forma de contribuir para uma formação adequada do produto parques de diversões.

ABSTRACT

The tourism is one of the sectors of economy which more has grown in the last few years, with figures of over four hundred billion dollars worldwide. This amount, according to WTO – World Tourism Organization –, will raise to two trillion dollars in the year 2020.

To developing countries like Brazil, tourism makes the expectation of effective contribution to economic development real. Amusement parks may act this way either as main attraction, becoming the destinations, or as an increasing in the offer of entertainment in touristic places.

However, the simple use of the American model to Brazil isn't guarantee of success. On the contrary, national amusement parks, although inspired in American models, must be focused on Brazilian expectations, habits and traditions. In order to it occur, the product must be properly formatted.

As the subject business management has become so known throughout the world, including Brazil, the objective of this paper is to study techniques and processes of management which are focused on the product organization as a way of contributing to an adequate formattation of the product amusement parks.

SUMÁRIO

<u>RESUMO</u>	<i>i</i>
<u>ABSTRACT</u>	<i>ii</i>
<u>SUMÁRIO</u>	<i>iii</i>
<u>LISTA DE FIGURAS</u>	<i>v</i>
<u>LISTA DE TABELAS</u>	<i>vi</i>
<u>LISTA DE GRÁFICOS</u>	<i>vii</i>
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	<i>1</i>
1.1 Apresentação do tema	1
1.2 Objetivo do trabalho	4
1.3 Metodologia de pesquisa	4
<u>2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS PARQUES DE DIVERSÕES</u>	<i>6</i>
2.1 Origem e evolução dos parques de diversões internacionais	6
2.2 Origem e evolução dos parques de diversões nacionais	13
<u>3 O EMPREENDIMENTO PARQUE DE DIVERSÕES</u>	<i>20</i>
3.1 Tipologia	20
3.2 Mercado	28
3.2.1 Demanda	28
3.2.2 Oferta	35
3.3 Formatação do produto do empreendimento parque de diversão	37
3.3.1 Consumidor	39
3.3.2 Segmentação do mercado consumidor	48
3.3.3 Concorrência	53
3.4 Conclusão	55
<u>4 TÉCNICAS E PROCESSOS PARA FORMATAÇÃO DO PRODUTO</u>	<i>61</i>

<u>4.1</u>	<u>Gerenciamento do empreendimento</u>	<u>61</u>
<u>4.2</u>	<u>O estabelecimento de uma estrutura de referência para a formatação de empreendimentos</u>	<u>74</u>
<u>4.3</u>	<u>Aspectos fundamentais na formatação do empreendimento Parque de Diversão</u>	<u>78</u>
<u>4.4</u>	<u>Processos do gerenciamento</u>	<u>81</u>
4.4.1	<u>Análise do stakeholder</u>	81
4.4.2	<u>Definição do escopo</u>	98
4.4.3	<u>Controle de mudanças de escopo</u>	100
4.4.4	<u>Gerenciamento da Configuração</u>	102
<u>4.5</u>	<u>Conclusões</u>	<u>105</u>
<u>5</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>107</u>
	<u>LISTA DE REFERÊNCIAS</u>	<u>118</u>
	<u>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</u>	<u>123</u>

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1– Ciclos de desenvolvimento do empreendimento</u>	21
<u>Figura 2: Segmentation, Targeting and Positioning – STP da segmentação de mercado</u>	49
<u>Figura 3 – Ciclo de vida do gerenciamento do empreendimento</u>	69
<u>Figura 4 – Interação entre fases</u>	71
<u>Figura 5 - Modelo de Sistemática Flexível de Negociação</u>	84
<u>Figura 6 – Processos do gerenciamento dos stakeholders do projeto</u>	87
<u>Figura 7 – Stakeholders do Projeto</u>	88
<u>Figura 8 – Processo de avaliação do impacto do stakeholder</u>	91

LISTA DE TABELAS

<u><i>Tabela I – Os maiores parques de diversão do Brasil</i></u> -----	18
<u><i>Tabela II – Os maiores parques de diversão do Brasil</i></u> -----	19
<u><i>Tabela III – Número de horas trabalhadas por semana</i></u> -----	32
<u><i>Tabela IV – Mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos em relação aos grupos de processos e áreas de conhecimento</i></u> -----	73
<u><i>Tabela V – Componentes do Plano de Marketing do Projeto</i></u> -----	93

LISTA DE GRÁFICOS

<i><u>Gráfico 1 – Demonstrativo de visitação anual nos Estados Unidos</u></i>	<i>13</i>
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Nos últimos anos houve uma mudança no foco dos grandes investimentos e o setor de prestação de serviços vem tomando o lugar que antes pertencia à indústria. Dentro deste setor o turismo tem despontado como um negócio, que movimenta mais de 400 bilhões de dólares em todo o mundo e de acordo com previsões da OMT – Organização Mundial de Turismo –, este número poderá chegar a dois trilhões de dólares em 2020¹.

A oferta turística é constituída por três elementos:

“- matérias-primas – são as ofertas originais, ou seja, os recursos naturais e culturais (históricos, arquitetônicos e artísticos). É o clima, a praia, os museus, o artesanato etc.;

- infra-estrutura básica – são as infra-estruturas técnicas como saneamento básico, comunicações, vias de acesso etc.;

- estruturas turísticas – são compostas por todos os equipamentos destinados a satisfazer às necessidades relativas a alojamento, alimentação, diversão e recreação dos visitantes.” (BACAL, 2003, p.117)

¹ A Organização Mundial de Turismo conceitua o turismo como todas as atividades de pessoas que viajam para e/ou permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, tendo por intenção lazer, negócios ou outros propósitos que não estejam relacionados a alguma atividade remunerada a ser exercida na localidade visitada.

A Análise Econômica do Turismo exige, portanto, a identificação de todos os recursos utilizados pelos visitantes, o consumo de bens e serviços, aquilo que eles adquirem e a identificação das unidades econômicas que proverão esses bens e serviços.

Nas estimativas alcançadas pela Organização Mundial de Turismo estão incluídos: serviços de alojamento (hotéis, pousadas, aluguéis de casa e apartamento, etc.); alimentação e bebidas; serviços de transporte de passageiros (rodoviário, aéreo, ferroviário, aquático, táxi, aluguel de carro, etc.); agências de viagens, serviços de informação ao turista e serviços de *tour*s; serviços culturais (museus, prédios históricos, zoológicos, etc.); recreação e outros serviços de entretenimento (esporte, cassino, parques de diversões, etc.); serviços diversos que não estejam incluídos nos itens anteriores (serviços financeiros, passaportes, licenças para pesca e caça, etc.).

O produto turístico agrega elementos diversificados e pertencentes a todos os setores da economia² e esse é um dos motivos pelo qual tem sido considerado como um dos grandes empregadores da atualidade, com pelo menos um em cada nove trabalhadores ligado a este segmento.

Dentre os fatores que promovem e incrementam o movimento turístico está a animação turística.

“A animação turística tem o propósito de acentuar o interesse do turista pelo local visitado, quando terá a possibilidade de aumentar o seu prazer pessoal e de se realizar. (...) A animação constitui-se na introdução de recursos de lazer, visando ao descanso, ao divertimento físico e mental dos turistas, condicionados por seus interesses e preferências e pelos recursos e condições no pólo receptor, com a finalidade de aumentar as taxas de permanência e os gastos turísticos.” (TORRES apud SANTIL, 2001, p.86)

As estruturas dos serviços de animação são definidas levando-se em consideração dois aspectos:

- Animação constituindo-se na atração principal do espaço turístico, e
- Animação sendo utilizada como uma forma de incrementar a oferta de equipamentos e serviços do espaço turístico.

Os parques de diversões tanto podem atuar como atração principal quanto como incremento da oferta de entretenimento. Quando atuam como atração principal também podem se transformar em chamariz para o desenvolvimento da economia local, como aconteceu em Orlando, na Flórida, que passou de entreposto em meio a um gigantesco pântano ao maior centro de diversões do

² “...o produto turístico se forma a partir de um composto de atividades e serviços relativos ao alojamento (indústria de transformação), à alimentação e às bebidas (atividade agrícola e indústria alimentícia), aos transportes (indústria de transformação e de consumo energético, além dos serviços), às aquisições de produtos locais (artesanato e indústria de vestuário ou de transformação), às visitas e aos divertimentos (serviços).” (BACAL, 2003, p.124)

planeta, e atrativo principal de um estado por onde passam mais de 40 milhões de turistas por ano. O comércio local foi estimulado e possui hoje uma das maiores redes de hotéis do mundo e uma cadeia de lojas que vai de shopping de descontos a grifes mais sofisticadas.

O Brasil, bem como outros países em desenvolvimento, viu na implantação dos parques de diversões uma oportunidade de promoção do crescimento econômico. O resultado observado não foi homogêneo; alguns dos empreendimentos desenvolvidos prosperaram, enquanto que outros tiveram que ser fechados. O fracasso pode ser creditado a um conjunto de fatores como má-gestão, inexperiência operacional, e planejamento de baixa qualidade.

Esses empreendimentos são resultado das necessidades do mercado, o que implica, entre outras coisas, em correr o risco de que o desempenho do produto do empreendimento fique abaixo do esperado, ou que o competidor consiga atender a essas necessidades primeiro, o que significaria uma redução da fatia de mercado.

A urgência em desenvolver o empreendimento o mais cedo possível pode levar a que este empreendimento seja implantado sem a adequada definição das características do seu produto.

Apesar disso, cerca de noventa por cento dos estudos que abordam o tema Parque de Diversão tem o seu foco voltado para o período em que o empreendimento já se encontra em funcionamento, ou seja, para processos que ajudem a manter a competitividade do produto no decorrer do seu ciclo operacional.

Se a formatação correta do produto é fator primordial para o seu sucesso, o estudo de metodologias que auxiliem na implantação de parques de diversões em condições consistentes e competentes tem se tornado cada vez mais necessário.

Como o gerenciamento de empreendimentos tem sido uma disciplina muito difundida nos últimos tempos, inclusive aqui no Brasil, e contempla um conjunto de metodologias de formatação de escopo de empreendimentos extremamente consistente, fez-se a opção por buscar junto às metodologias de gerenciamento de empreendimento aquelas que mais se adequassem à formatação do produto parque de diversão de modo a prover um incremento da consistência deste processo.

1.2 Objetivo do trabalho

Este trabalho tem como objetivo reconhecer, selecionar e recomendar, nas metodologias de gerenciamento de empreendimento, processos que possam ser aplicados na formatação do empreendimento Parque de Diversão.

1.3 Metodologia de pesquisa

A fim de alcançar seu objetivo, este trabalho está traçado do seguinte modo:

Num primeiro momento, é apresentado um levantamento da história dos parques de diversões. Essas informações, além de contextualizar o trabalho, servem também para evidenciar a evolução dos conceitos utilizados na formatação dos empreendimentos parques de diversões, o surgimento de novas configurações, sua propagação global e os desdobramentos no Brasil.

A pesquisa e a revisão bibliográfica, realizadas após esse primeiro momento, têm como intuito chegar aos principais atributos relacionados à formatação do parque de diversão, enquanto produto *Real Estate*³.

³ O termo *Real Estate* abrange diversos segmentos da construção civil, tais como empreendimentos residenciais, edifícios comerciais para locação, empreendimentos hoteleiros, shopping centers, parques de diversões, concessões de rodovias, etc.

A ênfase dada pelo Grupo de Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil do Departamento de Engenharia de Construção Civil da Escola Politécnica da USP aos estudos e pesquisas cujos temas abordam comportamento de mercados, economia setorial e empreendimentos e, administração de empresas e empreendimentos, se encontra no ambiente de *Real Estate*.

Através de revisão de trabalhos acadêmicos são reconhecidos junto às principais metodologias de gerenciamento de empreendimento, tais como, a *British Standard 6079-1* e o *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, os processos e metodologias que tratam da formatação do escopo e como poderão contribuir na formatação do produto⁴ parque de diversão.

Os capítulos dessa dissertação são apresentados conforme descrição a seguir:

O capítulo um traz a introdução, na qual estão incluídos a apresentação do tema, o objetivo do trabalho, bem como a metodologia adotada na condução dos trabalhos.

O capítulo dois mostra a origem e a evolução dos parques de diversões, no exterior e no Brasil.

O capítulo três trata da tipologia do produto no ambiente *Real Estate*, buscando caracterizar os atributos mais importantes para sua formatação.

O capítulo quatro trata das principais metodologias de gerenciamento de empreendimentos, com ênfase no gerenciamento de escopo, e como elas podem auxiliar os processos de formatação do produto.

O capítulo quinto apresenta as sínteses e conclusões quanto à contribuição que as metodologias do gerenciamento de empreendimentos pode dar para a formulação de processos competentes e consistentes na formatação de empreendimentos desta natureza.

⁴ Formatação do produto implica em definir as características, qualidade e preço que esse produto terá. Quando o produto é o parque de diversão, consiste na definição da sua configuração, tamanho, localização, tipos de atrações, preço do ingresso, etc.

2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS PARQUES DE DIVERSÕES

2.1 Origem e evolução dos parques de diversões internacionais

Dois gêneros de entretenimento são considerados os precursores dos parques de diversões: os *pleasure gardens*⁵ e as feiras de mercadorias, incluindo-se as exposições ou feiras universais, que são descendentes das feiras de mercadorias. Elementos utilizados nesses dois tipos de entretenimento, acrescidos de outros conceitos advindos com a evolução das sociedades, foram sendo incorporados durante os séculos até chegarem às fórmulas utilizadas nos parques de diversões atuais. Esta evolução se deu como mostrado a seguir:

Pleasure Gardens

Os parques do século XI eram descritos como porções de terra geralmente em formato oval, cercadas, e que se destinavam à manutenção dos animais.

No século XIII, a maioria dos castelos e monastérios possuía parques que já eram utilizados para o entretenimento, no caso, a realização de caçadas.

No século XVI, a aristocracia em busca de divertimento troca o campo pela cidade, e os parques se tornam símbolos de status, apresentando jardins com belos projetos paisagísticos, seqüências de passeios, jardineiras, fontes e estátuas, onde eram realizadas festas, paradas e espetáculos.

O termo parque público foi utilizado pela primeira vez, em Londres, no ano de 1661, quando Charles II permitiu o acesso do povo ao *St. James Park*, atual *Green Park*, que, além de jardins, possuía canais, e um local para jogos denominado *Mall*.

⁵ Parques de divertimento ou jardins de prazer

Considerado o mais famoso *pleasure garden* londrino, o *Vauxhall Garden*, em 1728, após uma série de melhorias que visaram incrementar as áreas de entretenimento, passou a cobrar uma taxa de admissão.

“A evolução dos parques era clara: primeiro passaram a ser urbanos, seqüencialmente deixaram de ser reais ou privados, e tornaram-se públicos. (...) A introdução de áreas determinadas, com o intuito de divertimento, foi bem aceita e ameaçava gradativamente a paisagem natural como forma padrão da maioria dos parques (...)” (BERTASO, 2001, p.27).

No século XVIII, ápice da popularidade dos *pleasure gardens*, chegaram a ser registrados, na Europa, cerca de 65 estabelecimentos. No entanto, no século XIX o aumento do contingente populacional nas cidades, aliado à alta da criminalidade, acabou por diminuir a sua popularidade, culminando com o fechamento da maioria.

Feiras de Mercadorias

Apesar de terem como característica principal o mercantilismo, as feiras cederam espaço para a música e as apresentações de artistas como forma de agradar ao público.

No século XII, eram montadas nos jardins das igrejas, e a partir do século XIII, foram introduzidos os martírios e os jogos. Por causa das grandes epidemias, terminaram sendo suspensas entre o fim do século XVI e o início do séc. XVII.

No século XIX, o aumento da produção, o progresso do transporte e o estreitamento das comunicações fizeram com que as feiras tradicionais perdessem sua importância, dando lugar às Exposições Universais.

Exposições ou Feiras Universais

A primeira exposição universal, intitulada *The Great Exhibitions of the Works of All Nations*, aconteceu em 1851, no *Hyde Park*, em Londres.

Em 1853, foi a vez de Nova York sediar a exposição *New York World's Fair*, em *Coney Island*, local que se tornaria o centro dos grandes empreendimentos na área de lazer.

Paris montou sua primeira exposição sob o nome de *Palais de L'Industrie de Paris*, em 1858, no *Champs Elysées*, e já na segunda vez, em 1867, além da exposição dos produtos, montou uma infra-estrutura de serviços e lazer, que passou a ser utilizada em todas as exposições subseqüentes.

Em 1873, foi instalada no *Prater Gardens*, em Viena, uma exposição que causou sensação ao oferecer como novidade na área de entretenimento uma rodagigante.

“Nesta época surgiam novos tipos de entretenimento ao ar livre, como o carrossel alemão, a montanha-russa, as *fun houses* (atrações nas quais são instalados espelhos que distorcem os reflexos) e os jogos de azar.” (BERTASO, 2001, p.41)

Segundo Salomão (2000), apesar de toda a influência européia, o berço da indústria moderna de parques foi mesmo os Estados Unidos, tendo como marco a *World's Columbian Exposition*, realizada em 1893 em Chicago, numa homenagem aos 400 anos da descoberta da América.

A feira foi concebida como se fosse uma cidade utópica, formada pela *White City*, que era a parte central da exposição, composta por edificações dispostas em volta de um lago, e pela *Midway Pleasance*, setor inteiramente dedicado ao lazer, e que era composto por uma faixa de terra de aproximadamente 1,7 km de comprimento por 1,8 km de largura, ligando *Jackson Park* a *Washington Park*, e que possuía restaurantes, locais de entretenimento e vilarejos étnicos.

“Com a *Columbian World Fair* o parque de diversões entrou na sua era dourada. Foram incorporadas atrações de maior porte, bem como novos conceitos de distribuição espacial.” (BERTASO, 2001, p.55)

Parques de Diversões

Em 1895, foi aberto o primeiro parque de diversões que utilizava os conceitos aplicados na *Midway Pleasance*. Com o mesmo nome da ilha onde foi instalado, o *Coney Island* foi considerado o mais significativo dos primeiros parques americanos.

O parque de diversões *Blackpool Pleasure Beach* foi inaugurado na costa noroeste da Inglaterra em 1896, em substituição a uma feira que existia naquele lugar, e é um dos mais antigos parques em funcionamento. Na mesma época, as companhias americanas de tração elétrica, as *trolleys*, buscando aumentar o fluxo de passageiros, instalaram parques de diversões nos finais das linhas de trens, que ficariam conhecidos como *trolley parks*.

Em 1903, também em *Coney Island*, foi implantado o *Luna Park*, o primeiro parque que utilizava o modelo centrado em uma atração e impunha um tema para o parque, no caso, a Lua.

No ano seguinte, foi inaugurado em *Manhattan* a *Dreamland*, que ao contrário do *Luna Park*, era voltado para freqüentadores de todas as classes sociais. Além de quinze atrações dispostas ao redor de um lago, havia entre outras atrações, simulações de incêndios e desastres de trens e uma cidade com metade da escala do parque, habitada por anões e que era chamada de *Liliputia*.

No ano de 1919, podiam ser encontrados nos Estados Unidos mais de 1.500 parques de diversões, número este reduzido a menos de um terço, devido principalmente à quebra da Bolsa de Valores, fato ocorrido no ano de 1929, e ao subsequente período da grande depressão.

De acordo com Bertaso (2001), embora tenham experimentado anos de prosperidade após a Segunda Grande Guerra Mundial, o surgimento da TV, a desagregação urbana e o crescimento dos subúrbios acabaram por afetar a indústria de parques, que terminou mostrando sinais de cansaço.

Salomão (2000) acrescenta que na década de 1960-1970 a situação seria agravada pela transformação de muitos parques tradicionais em sede de conflitos sociais, envolvendo gangues de rua, acrescidos da queda no nível gerencial, deficiência na manutenção das instalações e atrações, e diminuição dos reinvestimentos.

Walt Disney, não satisfeito com os parques existentes, surgiria com um novo conceito de Parques de Diversões. Nesse conceito o parque devia:

- Ser um centro de entretenimento para toda a família;
- Ter atrações desenvolvidas em função de e agregadas em torno de um tema, que tanto poderia ser único como variado;
- Utilizar-se do conjunto formado pelas atrações e temas para transportar as pessoas para longe da realidade, oferecendo-lhes a possibilidade de experimentar novas emoções num mundo de fantasias.

Em 1955, foi inaugurada na Califórnia a Disneylândia, cujo tema foi desenvolvido em torno dos personagens criados por Disney para os desenhos animados.

“Após a Disneylândia, o modelo até então seguido por parques de diversões sofreu uma sensível modificação, sendo estabelecida a diferenciação entre parques de diversões tradicionais e parques temáticos.” (BERTASO, 2001, p.74)

O primeiro parque a aplicar um formato distinto daquele utilizado na Disneylândia e a fazer sucesso foi o *Six Flags Over Texas*, inaugurado em 1961 e cujas atrações estão voltadas para o público que está em busca de entretenimento ligado à aventura. A empresa possui hoje uma cadeia de parques, implantados por todo o território americano, e foi responsável por várias inovações tais como a adoção do passaporte único, a montanha-russa de aço tubular, o primeiro passeio de botes, o primeiro passeio por canal de água feito de toras de madeira e revistas musicais no estilo *Broadway*.

Walt Disney inaugurou em 1971, em Orlando, na Flórida, o *Magic Kingdom*, que seria o primeiro de uma série de empreendimentos a serem implantados com o

passar dos anos e que se transformaram no Complexo *Walt Disney World*. Também fazem parte deste complexo os parques temáticos *Disney's Epcot Center*, *Disney – MGM Studios* e *Animal Kingdom*; os parques aquáticos *River Country*, *Typhoon Lagoon* e *Blizzard Beach*; diversos hotéis, da categoria econômica à categoria luxo; e o centro de diversão noturna *Downtown Disney Pleasure Island*.

O aumento da natalidade ocorrida nos Estados Unidos após a II Guerra Mundial provocou, nos anos 70, um crescimento dos parques temáticos, que visavam atender à demanda por entretenimento das famílias com crianças. Esses parques eram geralmente implantados próximos a grandes e latentes mercados metropolitanos, onde o preço da terra ainda era relativamente baixo.

Nos anos de 1980, o foco do mercado e do produto passou a ser os parques aquáticos, cujas atrações eram centradas no elemento água. Estes parques buscavam um mercado mais diferenciado, geralmente adolescentes e jovens casais.

Os centros de entretenimento familiar começaram a crescer nos anos de 1990, e o desafio desse tipo de empreendimento estava em formatar um produto que atendesse às demandas e à localização de um mercado já estabelecido. A sua implantação se deu nos shopping centers, e sua formatação mais geral constituía-se de um elemento âncora, geralmente golfe em miniatura, várias atrações secundárias, como corridas de kart, carrinho bate-bate, etc, e algumas poucas atrações pequenas como o *pinball* e os *videogames*.

Uma das novidades mais recentes são os LBE – *Location-Based Entertainment* –, que oferecem atrações como *laser tag*⁶, realidade virtual e simulações. Este tipo de empreendimento também investe na socialização dos visitantes, disponibilizando

⁶ Laser tag é uma atração de ação ao vivo, que envolve grupos de pessoas, armadas com armas de raio infra-vermelho e que têm que atirar uns nos outros para acumular pontos.

lounges ou áreas mais reduzidas, onde os participantes podem discutir suas experiências uns com os outros.

Salomão (2000) ressalta que a busca por ofertas originais e novidades que fortaleçam a competição acabou por criar empreendimentos, chamados por ele híbridos, que têm possibilidades infinitas de combinação, na medida em que se aproximam também de outras modalidades de entretenimentos e outras atividades de negócios, como varejo, bares e restaurantes. Como exemplo, temos: parques temáticos com parques aquáticos em anexo, parques aquáticos com atrações secas, e assim por diante.

De acordo com Bertaso (2001), a internacionalização dos parques de diversões foi iniciada na década de 1980-1990, quando se espalharam pela Europa, Japão e Canadá. Na década de 1990-2000, a implantação chegou às nações em desenvolvimento, como China e países da América Latina.

A indústria de parques nos Estados Unidos não tem parado de crescer e tem demonstrado ser uma das mais rentáveis, atraindo turistas de todas as partes do mundo. O gráfico 1 demonstra o crescimento do número de visitantes durante os anos de 1990 a 2002, num total de aproximadamente 600 empreendimentos ligados à indústria de parque de diversões e atrações, sendo que esse aumento só não ocorreu nos anos de 1994 e 1998. Segundo a IAAPA⁷ – *International Association of Amusement Parks and Attractions* –, não houve aumento de visitantes no ano de 1994 devido a problemas climáticos, um inverno muito frio e um verão muito chuvoso. No ano de 1998, além de problemas climáticos, houve também uma redução no número de visitantes vindos da Ásia, consequência da crise financeira asiática deflagrada em 1997.

⁷ Associação Internacional de Atrações e Parques de Diversões

Fonte: IAAPA (2003)

Gráfico 1 – Demonstrativo de visitação anual nos Estados Unidos

2.2 Origem e evolução dos parques de diversões nacionais

De acordo com Salomão (2000), o Parque Fluminense, cuja implantação iniciou-se em 1899 na cidade do Rio de Janeiro, seria um dos mais antigos parques do Brasil. Concebido por Paschoal Segreto⁸, o parque possuía, entre outras atrações, uma montanha-russa, balões e bonecos automáticos trazidos da Exposição Internacional de Paris, ocorrida em 1900.

Na década de 1920-1930, os empreendimentos que obtiveram destaque foram o Parque Centenário, construído em 1920, e o parque de diversões instalado na Exposição Internacional de 1922, que contava com uma grande diversificação de atrações, incluindo cinemas, teatros, tiros ao alvo, montanhas-russas, salas de

⁸ Paschoal Segreto era um imigrante italiano, que foi o pioneiro no ramo do entretenimento no Rio de Janeiro.

baile e também alguns brinquedos clássicos que faziam sucesso nos *trolley parks* americanos.

O fato mais marcante ocorrido na década de 1950-1960 foi a montagem, graças à união de diversos pequenos parques, de uma área de lazer no Parque do Ibirapuera, durante a realização da festa comemorativa do quarto centenário da cidade de São Paulo.

Carmello (2002) e Salomão (2000) citam que na década de 1960-1970 foi desenvolvido o projeto de um parque chamado Vasconcelândia, idealizado pelo comediante José Vasconcelos, que seria instalado em Guarulhos, no estado de São Paulo, e que não chegou a ser implantado devido a problemas financeiros, legais e de infra-estrutura.

O primeiro grande parque fixo do país só viria a ser implantado em 1971. O parque de diversões *Playcenter* foi instalado na Marginal Tietê em São Paulo e tinha como atração principal uma montanha-russa alemã. Em atividade até hoje, sendo o segundo parque do país em número de visitantes, o *Playcenter* passou por uma revitalização em 2002, e tem distribuídas em seus 110 mil metros quadrados de área, mais de 30 atrações, voltadas em sua maioria para o público jovem, além de lojas de *souvenirs* e praças de alimentação.

No governo do presidente Ernesto Geisel (1974-1979), foi proibida a importação de equipamentos para parques de diversões e com isso o setor passou por uma fase de estagnação e sucateamento de suas instalações.

No final da ditadura militar (1985), foi inaugurado no município de Aquiraz, no Ceará, o primeiro parque aquático brasileiro, o *Beach Park*, que conseguiu, ao longo desses anos, através da modernização de seus equipamentos e da implantação de um *Resort* e de um Centro de Convenções, se transformar num complexo turístico de grande sucesso no Nordeste brasileiro.

A ADIBRA – Associação das Empresas de Parques de Diversões do Brasil – foi fundada em 1989, com o objetivo de fortalecer o setor e sustentar o crescimento dos parques nacionais.

Segundo Salomão (2000), a criação da ADIBRA e sua subsequente participação na Câmara Setorial de Turismo do Ministério da Indústria e Comércio serviu para buscar de modo efetivo e constante a profissionalização do setor e a conquista de incentivos fiscais.

Essas conquistas foram sendo alcançadas com o fim do veto às importações, ocorridas no Governo Collor (1990-1992), e a posterior redução do IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados – já no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-1999).

Contribuíram também, uma política nacional de estímulo ao turismo, a estabilidade econômica e a abertura, por parte do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – de linhas de financiamento e incentivos fiscais.

Nos anos de 1990 surgiram diversos empreendimentos no Brasil. Dentre estes merecem ser citados os seguintes:

- Beto Carrero World – Foi fundado em 1991, no Balneário da Penha, em Santa Catarina. A área do parque é de 607.000 m², divididos em sete áreas temáticas: a Avenida das Nações, a Ilha dos Piratas, a Vila Germânica, o Velho Oeste, o Mundo Animal, a Aventura Radical e a Terra da Fantasia. Foram investidos US\$ 190 milhões na sua implantação.

- The Waves – Foi um parque aquático *indoor*, inaugurado também em 1991, na cidade de São Paulo. O ingresso era pago por tempo de permanência e o visitante tinha um limite máximo de horas para a permanência, que era de três horas. Teve suas atividades encerradas quatro anos depois da inauguração.

- Parque da Mônica de São Paulo – Inaugurado em 1993, está instalado numa área de 10 mil metros quadrados localizada no Shopping Center Eldorado. É destinado a crianças na faixa de 2 a 12 anos de idade e tem capacidade para receber 4.500 visitantes por dia.
- Parque do Gugu – Foi inaugurado em 1997, numa área de 12.000 m², dentro do Shopping SP Market, na cidade de São Paulo, e teve suas atividades encerradas em 2002, sendo substituído por um novo parque citado adiante.
- Wet'n Wild São Paulo – Foi inaugurado em 1998, em Itupeva, no estado de São Paulo, e faz parte de uma franquia norte-americana. O parque possui uma área de 116.000 m² e, além das atrações características da *Wet'n Wild*, tais como: *Mach Four*, *Hydramanic*, *Mammoth* e *Bubble Up*, oferece também piscina de ondas, *lazy river*, escorregadores coletivos, jogos eletrônicos, área para vôlei de praia, etc. Tem capacidade para 5.800 visitantes.
- Terra Encantada – Inaugurado em 1998, na cidade do Rio de Janeiro, para ser o maior e mais completo parque temático da América Latina, com um investimento de US\$ 240 milhões, transformou-se no ano de 2001, devido a diversos problemas financeiros, no Centro de Lazer Terra Encantada, tendo sido incluído entre seus atrativos, cinemas, bares, pizzarias, boate, e 75 lojas de comércio. Além disso, cedeu parte de sua área para a instalação de um Campus da Universidade Estácio de Sá, com a qual firmou uma parceria.
- Magic Park – Sua inauguração também ocorreu no ano de 1998. Está localizado na cidade de Aparecida, no estado de São Paulo, a cerca de 200 km da cidade do Rio de Janeiro. O parque exigiu US\$ 80 milhões em investimentos e possui uma área de 100.000 m², que se encontra dividida em nove áreas temáticas com construções típicas: Época Romana e Época Medieval, Itália Contemporânea, Países Árabes, França, Países Nórdicos, México, Portugal e Velho Oeste americano.

- Wet'n Wild Rio de Janeiro – Em 1999, uma outra franquia do *Wet'n Wild* foi inaugurada no Recreio dos Bandeirantes, no Rio de Janeiro.

- Hopi Hari – Foi inaugurado em 1999, em Vinhedo, no estado de São Paulo, e é o primeiro parque no país em número de visitantes. Sua área de 760.000 m² se encontra dividida em cinco regiões temáticas, *Kaminda Mundi*, *Mistieri*, *Wild West*, *Infantasia* e *Aribabiba*, onde foram investidos cerca de US\$ 160 milhões.

- Parque da Mônica Rio de Janeiro – Também no ano de 1999 foi inaugurado, dentro do *Città América Shopping*, no Rio de Janeiro, um outro Parque da Mônica que segue os mesmos moldes da unidade São Paulo.

A implantação mais recente se deu em 2003, quando foi inaugurado o Mundo da Xuxa, desenvolvido para crianças na faixa de zero a dez anos, e que se encontra instalado no mesmo espaço onde antes havia o extinto Parque do Gugu. A apresentadora já havia feito uma tentativa, em 1998, de investir em parques de diversões, neste caso, um parque aquático, que seria implantado em Itanhaém, litoral sul de São Paulo, o Xuxa Water Park, cuja construção não se realizou por causa do impacto ecológico que causaria na região.

A tabela I apresenta o ranking dos parques de diversões brasileiros. Como a visitação utilizada no ranking foi do ano de 2001, o já extinto Parque do Gugu ainda faz parte.

Tabela I – Os maiores parques de diversão do Brasil

ORDEM	PARQUE	TIPO	CIDADE/ESTADO	MIL VISITANTES (2001)
01	<i>Hopi Hari</i>	Temático	Vinhedo (SP)	1.800
02	<i>Playcenter</i>	Tradicional	São Paulo (SP)	1.700
03	<i>Hot Park</i>	Aquático	Caldas Novas (GO)	1.100*
04	<i>Beach Park</i>	Aquático	Aquiraz (CE)	1.000**
05	Beto Carrero	Temático	Penha (SC)	600
06	Parque da Mônica	Temático	São Paulo (SP)	550
07	Parque do Gugu	Temático	São Paulo (SP)	420
08	Parque da Mônica	Temático	Rio de Janeiro (RJ)	390
09	<i>Wet'n Wild</i>	Aquático	Rio de Janeiro (RJ)	368
10	<i>Wet'n Wild</i>	Aquático	Vinhedo (SP)	350
11	<i>Yahoo</i>	Aquático	Serra (ES)	211
12	<i>Magic Park</i>	Temático	Aparecida do Norte (SP)	200
13	<i>Fantasy Acqua Club</i>	Aquático	Juquitiba (SP)	176
14	<i>Acqua Mania</i>	Aquático	Guarapari (SP)	99

Fonte: EXAME SP (2002)

* Total de pessoas que visitaram o complexo Pousada do Rio Quente

** Número informado pelo *Beach Park* à revista Exame

A tabela II mostra os investidores e o tamanho de alguns dos principais parques de diversões.

Tabela II – Os investidores dos principais parques do Brasil

PARQUE	ÁREA (m ²)	INVESTIDOR
<i>Hopi Hari</i>	760.000	Grupo Playcenter e cinco Fundos de Pensão
Beto Carrero	607.000	João Batista Sérgio Murad
Parque da Mônica (SP)	10.000	Maurício de Souza Produções
<i>Wet`n Wild (SP)</i>	116.000	<i>Wet`n Wild International</i> , Fundos de Pensão e franqueados
<i>Magic Park</i>	100.000	<i>Park Inn</i> e Previ

Fonte: Bergamasco (1999); Hasse (2000); Baldacci (2001) apud Carmello (2002)

3 O EMPREENDIMENTO PARQUE DE DIVERSÃO

3.1 Tipologia

Segundo ROCHA LIMA JÚNIOR (1993), o setor da construção civil possui duas vertentes de atuação: a prestação de serviços de construção civil e as operações de produção de bens. A operação de produção de bens é composta pelos empreendimentos imobiliários e os de base imobiliária, definidos a seguir.

- Empreendimentos imobiliários – são aqueles produzidos tendo por objetivo sua venda ou outro tipo de transação comercial;
- Empreendimentos de base imobiliária – “são aqueles que tem a renda dos investimentos na sua implantação associada ao desempenho da operação que se verificará com base no imóvel, seja meramente a sua locação por valor fixado, seja pela exploração de uma determinada atividade da qual se deriva a renda.” (ROCHA LIMA JÚNIOR, 1994, p.5)

Cada um desses empreendimentos possui características próprias que definem os seus ciclos de vida e, conseqüentemente, os investimentos e retornos de cada tipologia ocorrem de maneira diferente.

Uma vez que a qualidade e o preço do produto a ser oferecido no mercado impactam os ciclos de investimento e retorno, é necessário que seja conhecida a tipologia à qual o empreendimento parque de diversão pertence e, com isso, as características particulares do seu desenvolvimento, de seu ciclo de vida.

Alguns parques de diversões se encaixam na descrição de empreendimentos de base imobiliária uma vez que, são construídos com a finalidade de gerar receitas explorando atividades voltadas para o entretenimento, que são desenvolvidas nas suas dependências.

Os que não podem ser considerados empreendimentos de base imobiliária são aqueles que estão localizados em shopping centers, ou qualquer outro tipo de imóvel que não pertença ao parque, ou seja, não existe o lastro da operação, uma vez que neste caso o empreendimento de base imobiliária é o shopping center ou o imóvel que está sendo locado pelo parque.

Embora o capítulo anterior tenha tratado dos parques de modo geral, a partir deste capítulo o foco se concentra nos parques de diversões cuja tipologia se enquadra na dos empreendimentos de base imobiliária.

Os empreendimentos de base imobiliária passam por quatro ciclos de desenvolvimento, conforme apresentados na figura 1, a seguir.

Ciclo de Formatação	Ciclo de Implantação	Ciclo de Operação	Período de Exaustão
--------------------------------	---------------------------------	------------------------------	--------------------------------

Figura 1– Ciclos de desenvolvimento do empreendimento

➤ **Ciclo de Formatação**

“Compreende o período em que se estrutura o empreendimento, formulando o produto e seu projeto, o planejamento para produção e preparando o suporte legal para seu desenvolvimento.” (MONETTI, 1996, p.37)

Os recursos utilizados nesse ciclo serão necessários para cobrir, de um modo geral, despesas com a formatação do produto, desenvolvimento dos projetos, pesquisa e compra do terreno.

O produto do empreendimento de base imobiliária varia de acordo com a atividade que será exercida nas suas dependências. O produto do empreendimento hotel é o fornecimento de serviços de hospedagem; o produto do empreendimento shopping center é em primeiro lugar prover o ambiente para a venda de mercadorias, complementada com o fornecimento de serviços; e o produto do empreendimento parque de diversão é o fornecimento de serviços de entretenimento, que tem como complemento o fornecimento de alimentação, e em menor escala, a venda de mercadorias que estão relacionadas ao parque. Logo, quando este trabalho fala do produto do parque de diversão, está tratando dos serviços de entretenimento oferecidos pelo empreendimento.

Nesta etapa, além da formatação do produto versus a definição do respectivo público-alvo, estabelece-se o primeiro desenho de sua equação de custeio, para as etapas subseqüentes do ciclo-de-vida, e os respectivos processos de sustentação financeira.

Estas atividades devem ser suportadas por extensa análise da qualidade que pode ser esperada do negócio como um todo, objetivando no final dessa primeira fase do ciclo-de-vida estabelecer-se o respectivo patamar de qualidade que balizou o processo de tomada de decisão de dar continuidade ao negócio.

➤ Ciclo de Implantação

“Compreende a fase de construção e equipamento do imóvel, além das contratações relacionadas com a exploração do empreendimento, que poderão ser locações, arrendamentos ou outros serviços mais complexos e especializados.” (MONETTI, 1996, p.37)

Nesta fase, são constituídas suas obras de infra-estrutura, fornecidos e instalados seus equipamentos e sistemas, é feita a aceitação das instalações e os trabalhos de partida de diversos sistemas e serviços associados. Nesta etapa já tem início o processo de divulgação da imagem do empreendimento.

Esta é uma fase de intensa imobilização de recursos financeiros de modo a sustentar sua equação de custeio, a partir da formatação do *funding* do empreendimento traçado na etapa anterior do ciclo de vida.

Também traz, associados a esta intensa movimentação de capitais, os riscos inerentes à etapa de implantação, com potenciais desvios nos processos de gestão, capazes de proporcionar impactos de custo, escopo e prazo no patamar de qualidade que balizou a decisão de investir no empreendimento.

➤ Ciclo de Operação

“O empreendimento é explorado, atendendo o objetivo para o qual se construiu o imóvel. Neste ciclo, entende-se que o imóvel mantém sua capacidade de ser explorado, gerando renda num padrão de desempenho estável, usando-se, para sua conservação e “up-grading”, recursos recolhidos da receita operacional para um fundo de reposição de ativos, que se exaure ao final do ciclo.” (MONETTI, 1996, p.37)

Quando o empreendimento entra em operação, são necessários recursos que cubram as despesas advindas dos custos de operação, *marketing* e manutenção, além das respectivas Contas Gerais de Administração.

Além disso, há a necessidade de recursos para reestruturação da sua configuração física, uma vez que esse tipo de empreendimento deve manter-se em constante renovação a fim de continuar atrativo ao seu público-alvo. A revisitação é fator importante para a geração de receitas.

A composição das fontes de receitas varia de acordo com a configuração do empreendimento. A receita com venda de ingressos individuais para cada atração e/ou passaportes que dão direito a todos os brinquedos e, alimentação e bebida são comuns a todos. Como variáveis, podemos ter cobrança de estacionamento, venda de *souvenirs*, aluguel de equipamentos, aluguel de local para realização de festas, etc.

Período de Exaustão

“O empreendimento só pode continuar a ser explorado se, no início do ciclo, forem promovidos investimentos para reciclagem do imóvel, no sentido de que seja capaz de se manter proporcionando renda num padrão de desempenho equivalente ao do ciclo anterior, mantido a critério de constituição do fundo de reposição de ativos.” (MONETTI, 1996, p.37)

Diferentemente dos empreendimentos imobiliários, em que a venda das unidades pode acontecer antes da implantação do empreendimento, proporcionando com isso a entrada de recursos financeiros que ajudarão a diminuir o volume de investimento necessário na fase de implantação, os empreendimentos de base imobiliária só irão gerar receitas na fase de operação e, embora no caso dos shopping centers ocorra o encaixe de receitas provenientes da comercialização de lojas, esse volume de recursos é muito pequeno.

“...os programas de implantação de shopping-centers não são auto-sustentados pelo encaixe de CDU, tratando-se de projetos de investimento intensivo, servindo as contas de receita para aliviar, em pequena proporção, o fluxo de investimentos para implantação.” (ROCHA LIMA JÚNIOR, 1996, P.204)

No presente caso, os investimentos estão diretamente ligados à configuração do parque, ou seja, o volume de investimento vai variar de acordo com o público-alvo que o empreendimento pretende atingir.

Temos aqui uma situação em que a configuração física do empreendimento, um fator crítico na identificação dos volumes e perfis de mobilização de investimentos, é consequência direta da seleção de um determinado segmento de mercado, da modelagem de suas expectativas de comportamento face às ofertas de serviços de lazer e da consequente formulação de uma proposta de prestação de serviços da qual vai decorrer a configuração do Parque de Diversão.

O Parque *Playcenter* e o Parque *Hopi Hari*, por exemplo, mostram claramente configurações voltadas para atingir diferentes segmentos de públicos, e na implantação de cada um deles, foram necessários volumes diferentes de investimento, como consequência das diferentes configurações previamente estabelecidas.

Quanto maior for o volume de recursos demandado, quanto mais agressivo for seu perfil de mobilização ao longo do tempo, mais complexo se torna o desenho de seu processo de *funding*, particularmente, pelas características deste tipo de empreendimento, que indicam um longo prazo de maturação e, consequentemente, de retorno do capital investido.

No Brasil, os recursos para empreendimentos desta natureza podem ser obtidos através de:

- Financiamentos – podem ser privados ou oficiais. Os financiamentos privados, como os oferecidos pelo *Bank of America*, têm custo elevado e prazos para pagamento mais curtos. Os financiamentos oficiais realizados, por exemplo, pelo BNDES, têm custo mais baixo e prazos para pagamento mais longos.
- Investidores Institucionais – são formados pelos Fundos de Pensão, dos quais podemos citar a Previ, a Petros, a Funcef e as seguradoras. O horizonte longo do negócio não inviabiliza o investimento, uma vez que os benefícios pagos por ele também envolvem períodos extensos.

- Investidores Particulares – são compostos por pessoas físicas e empresas que fazem investimentos através da aquisição de ações, debêntures e cotas de participação em fundos imobiliários. É uma forma de captar recursos junto àqueles que possuem pouco capital para investir.

Segundo Monetti (1996), o atendimento às expectativas, expressas a partir do patamar de qualidade do empreendimento, passada a fase de implantação, é decorrência de uma fase de operação, suportada por custos operacionais dentro dos parâmetros previamente balizados versus uma receita que seja capaz de cobrir, não apenas os custos operacionais, mas também repor o capital investido, para a formação de um fundo de reposição, despesas com a administração, etc.

Por outro lado, a receita estará diretamente associada ao atendimento às expectativas do público-alvo por serviços de lazer, ou seja, pela aceitação do empreendimento pelo público.

Pode-se admitir, neste momento, que os fatores que determinam a escolha do consumidor geralmente estão dentro de duas categorias: preço e qualidade. Embora o preço seja conceitualmente simples (é sempre importante conseguir o menor preço para um dado produto), a qualidade pode e tem várias dimensões e manifestações.

No Brasil, no entanto, a questão do preço se torna um pouco mais complexa, uma vez que os custos de aquisição das atrações e brinquedos são balizados pelo dólar americano e os preços são praticados em reais.

O preço deve ter condições para cobrir flutuações dos custos em moeda estrangeira dentro dos padrões balizados no patamar de qualidade esperado e ao mesmo tempo deve estar em um nível que atraia a visitação dentro dos volumes esperados. Para se chegar a esse equilíbrio, é imprescindível que a visitação do parque não fique abaixo dos padrões de desempenho projetados, a partir de extensas simulações de análise de sensibilidade do negócio.

A demanda pode ser incrementada a partir de recursos de estímulo como a utilização de passaportes com descontos especiais para famílias e grupos, o que evita que esse público escolha apenas alternativas de entretenimento que sejam mais acessíveis, e também incentiva a revisitação. Além disso, quanto maior for o número de visitantes, maior será o incremento da receita, uma vez que os gastos não ocorrem somente com a compra dos passaportes.

Como os parques de diversões estão sujeitos à sazonalidade, ou seja, dependem do tempo livre do público-alvo, que geralmente é maior nos fins de semana e férias, principalmente as férias escolares, é necessário que os efeitos dessa sazonalidade sejam mitigados com a adoção de promoções no período de baixa estação e com a realização de eventos. As promoções também incentivam a visita de um público que não possui condições para pagar o preço normal da admissão. No entanto, essa prática não pode se tornar permanente, uma vez que pode vir a comprometer o desempenho esperado para o empreendimento.

Outra característica peculiar ao setor é a grande sensibilidade do público ao aumento do preço do ingresso/passaporte. Segundo Gesner (1989), o visitante só aceita um aumento no preço da admissão quando este valor vem acompanhado do crescimento no número de atrações ofertadas, expansões, etc., algo que realmente valorize a experiência deste visitante no parque.

Quanto à qualidade, não é suficiente afirmar que o empreendimento vá fornecer um produto de alta qualidade, pois essa qualidade deve ser definida em termos de necessidades fundamentais do mercado que o produto objetiva atender.

Para ser bem-sucedido o novo empreendimento deve ser capaz de identificar as necessidades e/ou expectativas do consumidor que não estão sendo concretizadas pela oferta existente ou criar novas expectativas nesse consumidor. A habilidade do empreendimento em se adequar ao mercado é que vai determinar seu potencial competitivo.

3.2 Mercado

O processo de estudo e avaliação do mercado tem por objetivo gerar informações que auxiliem na formatação de um empreendimento, neste caso o parque de diversão, cujo produto atenda às necessidades do consumidor em potencial, levando em consideração o perfil dos concorrentes existentes e os concorrentes em potencial.

Os elementos que constituem o mercado são, portanto, a oferta – quantidade de um bem ou serviço que chega ao mercado; a demanda – quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam e podem comprar e a concorrência. No entanto, como é importante que se faça primeiro uma abordagem da demanda e da oferta voltada para o lazer, o elemento concorrência será tratado no item formatação do produto.

3.2.1 *Demanda*

O ser humano divide o seu dia em períodos nos quais realiza atividades que visam satisfazer suas necessidades. As necessidades básicas são aquelas referentes à alimentação, moradia e vestuário e, para satisfazê-las o indivíduo necessita dispor de períodos do seu tempo com atividades voltadas para o trabalho, o qual gerará recursos financeiros. E para que o trabalho possa ser realizado é necessário que sejam utilizadas outras parcelas do tempo para o repouso.

De acordo com Bacal (2003), o emprego que o homem faz do seu tempo pode ser classificado em quatro categorias:

- Tempo de vida natural ou biológica – é aquele dedicado à satisfação das necessidades vitais, como dormir, alimentar-se, às funções fisiológicas, etc.
- Tempo de trabalho – é utilizado para a realização de atividades remuneradas.
- Tempo para obrigações sociais e familiares.

- Tempo livre – dedicado à distração, ao entretenimento, ao aumento do conhecimento, etc.

O período de tempo em que este indivíduo poderá realizar atividades voltadas para o lazer está, então, relacionado à quantidade de períodos do dia que serão necessários para realizar as atividades de caráter obrigatório. Logo, uma variável importante na formação da demanda de lazer é o **tempo disponível**, analisado tanto sob a perspectiva do volume, quanto do conteúdo, ou seja, quais atividades voltadas para o lazer serão escolhidas.

Volume do tempo disponível

O tempo disponível analisado sob a perspectiva do volume recai sobre a evolução do tempo ganho legalmente para atividades livres que, ocorreu, de forma resumida, conforme descrito a seguir.

Na Grécia antiga o ócio era considerado condição essencial para o ideal de sabedoria, e implicava operações de natureza intelectual e espiritual. A vida dos gregos transcorria, fundamentalmente, nos ginásios, nas termas, no fórum e em outros lugares de reuniões.

Já na cultura romana, o conceito de ócio tinha como predominância o significado do descanso e da diversão, necessários para a preservação das condições de poder trabalhar.

O ócio no sentido da contemplação predominou no Oriente, enquanto que a visão romana vigorou na Europa Ocidental.

Na Idade Média, existiam os indivíduos que viam o ócio como contemplativo, acrescentando a ele a busca de Deus e o cultivo da fé, como uma nova atribuição, e aqueles que valorizavam o tempo disponível, que era visto como tempo necessário em relação ao trabalho e analisado através das atividades exercidas no seu decorrer. Já o trabalho era visto como um castigo imposto, uma injunção da precariedade humana e um instrumento de purificação.

Na Renascença, o desenvolvimento do capitalismo mercantil e, principalmente, as Grandes Navegações mudaram as atitudes do ser humano e a busca do conhecimento passa a visar à manipulação da natureza para fins utilitários.

Na Idade Moderna, a ênfase está na valorização do trabalho, que passa a ser visto não como meio necessário à satisfação das urgências vitais, e sim, como dignificador do ser humano, enquanto a ociosidade passa a ser vista como um grande mal.

A Revolução Industrial aliou-se à expansão comercial e financeira e trouxe uma série de invenções que modificaram as condições de produção nos diversos setores industriais, bem como as relações entre empregado e empregador. A jornada de trabalho era extensa e o tempo disponível era dedicado ao repouso, à recuperação da capacidade de trabalhar.

À medida que vão sendo instauradas leis trabalhistas, o trabalhador vai ganhando mais tempo disponível em relação à jornada de trabalho e, além do tempo para descanso, passa a dispor também de um tempo para exercitar atividades de sua escolha, definido por HOURDIN apud BACAL, 2003, p.69, como “o tempo do qual legítima, legal e livremente pode dispor depois de terem sido cumpridas as tarefas profissionais e sociais obrigatórias”. A mudança de conotação leva à substituição do termo ócio por *leisure*, no inglês, derivado do termo em latim *licere*, que significa ser permitido, estar livre, e por lazer, no português.

A evolução contínua da tecnologia proporciona ao trabalhador a redução da atividade de trabalho aliada ao aumento da produção. Além da redução da jornada de trabalho, os dias de trabalho também passam a ser limitados, proporcionando o descanso semanal e por fim as férias remuneradas. Passa-se a ter, então, a valorização das atividades realizadas no tempo livre, ou seja, o lazer.

No Brasil, a evolução do tempo ganho legalmente para atividades de lazer ocorreu com atraso em relação à evolução européia.

Enquanto na Europa durante a Idade Moderna predominava a valorização do trabalho, aqui era utilizada mão-de-obra escrava, com conseqüente valorização do ócio. As leis trabalhistas que regulamentavam a duração da jornada de trabalho, o quadro dos horários de serviço e as férias remuneradas só começaram a ser promulgadas a partir de 1930, em virtude do atraso no processo de industrialização.

As horas de trabalho semanal, que eram de 52-54 horas, foram reduzidas para 48 horas após a I Guerra Mundial, e para 44 horas após a II Guerra Mundial.

Segundo Andrade (2001), no Brasil, a partir de 1990, ocorreu um aumento de horas semanais de trabalho, gerado por fatores tais como, o desemprego, que fez aumentar o número de pessoas que passaram a trabalhar na informalidade; o enxugamento dos quadros funcionais, que levam àqueles que permanecem empregados a produzir mais, tanto para cobrir as lacunas deixadas pelos que foram demitidos, como também para não colocar suas funções em risco; e a terceirização, que faz com que aqueles que passam de funcionários a empresários tenham que aumentar sua carga de trabalho com o intuito de manter ou aumentar seus rendimentos.

Dados da Organização Internacional do Trabalho – OIT –, demonstram que os europeus e americanos trabalham menos do que os brasileiros e asiáticos. A tabela III traz o número de horas trabalhadas por semana em alguns países da América, Europa e Ásia.

Tabela III – Número de horas trabalhadas por semana

PAÍS	Número de horas trabalhadas por semana (ano de 2002)
Coréia	46,2
Japão	42,2
Brasil	41,8*
Estados Unidos	40,5
Inglaterra	39,6
França	38,2

Fonte: OIT apud Veja (2004)

* Os números do Brasil são do ano de 2001

Conteúdo do tempo disponível

Se num primeiro momento a preocupação com o tempo livre recai sobre o seu volume, numa próxima fase esta preocupação se volta para o seu conteúdo.

“No atual estágio da sociedade contemporânea, os três elementos em interação com o lazer, nele influenciando e sendo por ele influenciado são: o processo de urbanização, a industrialização (maquinismo, eletrificação, eletrônica ou automatização) e a comunicação de massa.” (BACAL, 2003, p.75)

➤ Urbanização

“As atividades realizadas no tempo livre impõem alterações na organização estrutural do meio urbano, determinando modificações no tipo de construção, na ocupação das áreas urbanas, na categoria de serviços de

transporte disponíveis – as próprias cidades começam a proporcionar ou planejar áreas de lazer.” (BACAL, 2003, p.76)

O aumento da população trouxe alterações na ocupação do espaço. As áreas desocupadas diminuíram e a rua deixou de ser vista como local de lazer. O poder público busca oferecer locais destinados às atividades de lazer gratuitas. Os imóveis residenciais passam a oferecer áreas de lazer nas suas dependências, que incluem quadras para a prática de esportes, piscinas, *playgrounds*, áreas verdes que buscam imitar o ambiente natural, etc., com o objetivo de melhorar sua atratividade, portanto, sua inserção no mercado. A ocupação do tempo livre passa a assumir um significado econômico, em que o indivíduo é induzido a desejar ou a ingressar num novo sistema de consumo do lazer.

➤ Industrialização

O avanço tecnológico proporciona uma redução da jornada de trabalho, mas em contrapartida, gera a fadiga psíquica, e leva os indivíduos a procurar realizar nos seus horários de folga atividades que supram as necessidades que não podem ser satisfeitas durante a realização das tarefas relacionadas ao trabalho.

“(...) respeitadas as diferenças individuais, as pessoas sentem nos lazeres, quer ativos, quer passivos, formas de resgatar a própria liberdade comportamental, atuando em função dos próprios desejos e predisposições.” (BACAL, 2003, p.82)

Bacal esclarece que lazer ativo e passivo estão, na verdade, ligados às atitudes de cada indivíduo que, face aos vários tipos de lazer, se mostram ativas ou passivas.

➤ Meios de comunicação de massa

Os meios de comunicação – televisão, rádio, jornais, revistas, Internet, etc.–, proporcionam ao ser humano acesso a informações e fenômenos ocorridos em qualquer ponto do globo, de forma imediata, o que termina por despertar predisposições e unir necessidades a desejos. Assim, mesmo aqueles que não dispõem de condições econômicas suficientes, alimentam os ideais de lazer e turismo propagados por eles.

A comunicação de massa influencia culturalmente a sociedade, afetando as atitudes do ser humano, transformando a necessidade de descanso em necessidade de lazer e entretenimento, afirmando sua importância na vida dos indivíduos, como momento fundamental que deve ser planejado e incorporado ao cotidiano. No caso das crianças, a influência dos meios de comunicação, principalmente da televisão, são ainda mais eficientes, pois utilizam os personagens dos programas infantis como forma de despertar nelas a necessidade do consumo de espaços de diversão. Este é um aspecto de extrema relevância para o nivelamento das expectativas por serviços de lazer junto a diversos extratos/segmentos de mercado.

De acordo com Parker (1978), alguns dos outros fatores que afetam o nível e o tipo da demanda são:

- Recurso disponível em relação ao custo – o aumento da participação nas ocupações de lazer vai depender do volume de renda disponível para este lazer. Dependendo do seu custo, as ocupações de lazer podem se tornar restritas a grupos que tenham rendimentos mais elevados, ou então, como forma de ter maiores rendimentos, o indivíduo passa a trabalhar mais, o que termina por diminuir o tempo disponível para o lazer.
- Ocupação ou posição da classe social – embora haja sempre exceções, dependendo da ocupação exercida por um indivíduo e da sua posição social, pode haver uma maior variedade na vivência recreativa.
- Nível educacional – um currículo mais extenso, tendo como consequência um maior número de interesses e mais experiência, influencia na escolha do tipo de lazer a ser empreendido.

- Posse ou não de carro – o carro revolucionou os hábitos de lazer do consumidor, uma vez que possibilita maior participação nas atividades de lazer em geral, principalmente por permitir o acesso a locais mais distantes, gastando menos tempo.
- Fase do ciclo vital – a importância do lazer é diferente para cada estágio da vida e por isso, a escolha das atividades de lazer e as taxas de participação variam quando se compara, por exemplo, mulheres e homens solteiros, casais sem filhos, casais com filhos, aqueles que se encontram em início de carreira, os que já estão aposentados, adolescentes, etc.
- Fatores demográficos e geográficos – o padrão total da demanda varia de acordo com a densidade populacional, taxa de crescimento, variações regionais, geografia da região, etc.
- Atitudes tradicionais e atuais – a atração para o lazer pode ser despertada através do uso das tradições locais, como, por exemplo, a apresentações de danças folclóricas, ou por argumentos mais atuais, como, por exemplo, o uso do lazer como meio para melhorar a saúde física e mental.

3.2.2 *Oferta*

O termo indústria de entretenimento se refere a organizações comerciais que existem especificamente para atender os interesses de entretenimento das pessoas e são essencialmente um produto dos últimos cem anos. Os parques de diversão ocupam um dos segmentos desta indústria.

A oferta proporcionada por estas organizações é composta de inúmeros elementos tangíveis e intangíveis e não de um só produto bem determinado. As características do serviço de lazer, segundo Beckers (2000) são:

- as vendas, a produção e o consumo de um serviço acontecem quase simultaneamente;
- um serviço não pode ser produzido, inspecionado, estocado ou armazenado centralizadamente;
- um serviço não pode ser demonstrado e tampouco é possível enviar uma amostra grátis ao cliente para que ele prove esse serviço antes de adquiri-lo;

- um cliente, ao receber o serviço, geralmente não tem nada de tangível até que este tenha sido prestado;
- na maioria das vezes, um serviço é uma experiência que não pode ser compartilhada, transferida ou dada a uma outra pessoa;
- a prestação de um serviço geralmente requer certo grau de contato humano;
- o controle de qualidade de um serviço requer o monitoramento de processos e atitudes que envolvem os funcionários;
- diferentemente de um mau produto, um mau serviço não pode ser substituído;
- há limites para a padronização de um serviço: quanto mais autêntico, personalizado, espontâneo e adequado ao cliente o serviço for, mais valor ele terá para o cliente.

Como o tempo disponível para o lazer tem períodos de diferente duração, manhã, tarde, noite, o dia todo, um fim de semana, uma quinzena, etc., a oferta deve se ajustar de acordo com esses diferentes períodos.

De acordo com Parker (1978), a oferta para o lazer decorre também da escala geográfica de suprimento, que pode ser local, regional e nacional. Em nível local, as ofertas se encontram dentro de casa, nas suas proximidades ou a uma curta distância de viagem. Em escala regional, a oferta deve atender principalmente o lazer de fim de semana. Em escala nacional, a oferta se preocupa principalmente com o que as pessoas fazem durante as férias, embora para aqueles que vivem na sua proximidade seja considerada como oferta local ou regional.

Assim, um empreendimento que quer atingir o tempo de lazer limitado a poucas horas deve estar em locais de grande circulação de pessoas, próximo à sua residência ou local de trabalho, e está associado geralmente a uma pequena quantidade de atrações.

Se o empreendimento visa ocupar um dia de lazer do visitante, deve estender a sua área de influência e oferecer um *mix* de atrações mais numeroso e variado.

Por fim, quando o empreendimento visa ocupar mais de um dia de visita do visitante, o mercado-alvo deve ser mais abrangente e o *mix* de atrações único, além de contar com a indústria de hospitalidade, instalando-se próximo a grandes redes hoteleiras, ou fazendo parte de *resorts*.

3.3 Formatação do produto do empreendimento parque de diversão

Um empreendimento se inicia como uma idéia que vai sendo apurada à medida que vão sendo realizadas várias tentativas de formulá-la e avaliá-la. Este processo é interativo e ocorre no ciclo de formatação do empreendimento.

Como foi visto anteriormente, a essência desta idéia está em que o produto do empreendimento satisfaça às necessidades existentes no mercado. As necessidades do mercado são mensuradas reconhecendo-se a qualidade que o produto deve oferecer e o preço que o mercado aceita pagar.

“O primeiro parâmetro do referencial de qualidade, a ser identificado pelo empreendedor, é aquele que indica que características essenciais deve conter o produto a ser colocado para o mercado, segundo os padrões desejados pelo mercado e ofertados pela concorrência.” (ROCHA LIMA JÚNIOR, 1995b, p.11)

O produto poderá ser oferecido com o padrão de qualidade praticado no mercado, agregando-se mais qualidade ao mesmo preço ou criando-se um diferencial.

Escolhido o produto, este deverá ser validado, uma vez que faz parte de um negócio atender também às expectativas de remuneração de quem está investindo recursos na sua implantação. Se essas expectativas não forem atendidas o produto deverá ser novamente reformulado. A nova formatação deverá, então, ser reavaliada, e assim por diante, num processo que se encerrará quando o produto

possuir características que satisfaçam às necessidades do público-alvo escolhido e atenda às expectativas de remuneração dos investimentos nele aplicados.

Espera-se que este processo de interações sucessivas seja conduzido a partir de modelagens competentes e capazes de suportar extensas análises de sensibilidade, mas voltadas para a identificação das condições-limite de desempenho do negócio face às expectativas do empreendedor.

Os parques de diversões devem satisfazer à necessidade que o ser humano tem de entretenimento. O mercado de entretenimento é definido então como mercado relevante.

Esta definição leva em consideração o grau de substituição do produto, que seria, por exemplo, uma pessoa que está à procura de diversão pode buscar satisfazer esta necessidade no cinema ou no teatro, mas não no supermercado, pois seria um mercado relevante diferente; e as tendências, que afetam a competitividade do produto e que podem levar à mudança de formatação deste produto tanto em porte quanto no posicionamento.

De modo geral, o mercado do empreendimento deve ser definido de tal modo que permita incluir todos os concorrentes principais e seus consumidores, e excluir aqueles que estão somente remotamente relacionados a ele.

Savvides (2000) afirma que uma descrição do conceito do empreendimento a partir das necessidades do mercado referencial é o que dá início ao estudo do mercado, que irá facilitar a identificação e seleção dos prováveis competidores e dos segmentos de mercado do empreendimento.

Entende-se por segmento de um mercado, a partir da visão sistêmica, classes ou categorias de subsistemas ou partes que na sua interação compõem o mercado como um todo, ou seja, busca-se identificar a composição de um dado mercado a partir da identificação dos *clusters* que o integram.

Estes *clusters* podem ser identificados a partir de diversos vetores de aglutinação, tais como, estrato social, econômico, comportamental, geográfico. A razão deste tipo de abordagem é a identificação dos mecanismos de comportamento (gerais e por *clusters*) que possam balizar modelos que simulem expectativas de comportamento capazes de suportar análises de demandas potenciais ou correntes por determinados produtos ou serviços.

A segmentação do mercado é o primeiro passo na formulação de uma estratégia de marketing para o mercado e busca balizar as expectativas de um grupo potencial de consumidores do produto a ser ofertado.

Na formatação do produto será abordado, em primeiro lugar, o consumidor, devido à importância que exerce no planejamento do produto, seguido de processos de segmentação de mercado e da análise da concorrência.

3.3.1 *Consumidor*

Conhecer e entender as motivações e o comportamento do consumidor é fator determinante na redução do risco de fracasso do empreendimento. Esse conhecimento tem por objetivo encontrar estratégias mais eficazes que possam afetar essas motivações e esse comportamento.

A expressão “expectativa do mercado” se refere ao entendimento profundo do consumidor e de suas expectativas, o que significa antecipar o que vai satisfazê-lo antes mesmo que este consumidor se dê conta disso.

“Definimos comportamento do consumidor como as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.” (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1998, p.4)

Segundo Jacoby, Hoyer, Brief apud Nebra, Torres (2002), o processo de escolha do consumidor se dá em seis passos: problema de reconhecimento, busca de

informação interna, busca de informação externa, integração das informações, tomada de decisão e, finalmente, consumir.

O problema do reconhecimento acontece quando ocorre uma dissonância cognitiva entre o estado atual e o estado ideal do consumidor. O estado atual é o desejo e o estado ideal é a satisfação desse desejo.

Em primeiro lugar, os consumidores buscam na informação interna, dados para a aquisição daquilo que desejam e só depois é realizada uma pesquisa nos meios externos. Por fim, todas as informações são integradas e uma alternativa entre várias é selecionada, através da tomada de decisão.

Para Engel; Blackwell; Miniard (1998), a tomada de decisão do consumidor é influenciada e moldada por muitos fatores e determinantes, que caem nas seguintes categorias:

Diferenças Individuais

Comportam cinco categorias:

- recursos do consumidor – a disponibilidade de tempo e dinheiro e a capacidade de recepção e processamento de informação são trazidas para cada tomada de decisão;
- conhecimento – é a informação armazenada na memória;
- atitudes – avaliação geral de uma alternativa, variando de positiva a negativa;
- motivação – as necessidades e os motivos afetam de maneira importante todas as fases dos processos decisórios;
- personalidade, valores e estilo de vida – os valores, crenças, padrões de comportamento individuais preferidos, etc. afetam os processos decisórios.

Influências Ambientais

O consumidor tem seu comportamento de processo decisório afetado pela:

- cultura – refere-se aos valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que auxiliem o indivíduo a se comunicar, interpretar e avaliar como membro da sociedade;
- classe social – são divisões dentro da sociedade compostas por indivíduos que partilham valores, interesses e comportamentos semelhantes;
- influência pessoal – o comportamento das pessoas é influenciado por aqueles com quem se relacionam estreitamente;
- família – freqüentemente, é a unidade primária de tomada de decisão, e possui um padrão complexo e variado de papéis e funções;
- situação – o comportamento muda conforme as situações mudam, e estas mudanças podem ser erráticas ou previsíveis.

Processos Psicológicos

Para entender e influenciar o comportamento do consumidor três processos básicos devem ser conhecidos:

- informações em processamento – trata das maneiras pelas quais a informação é transformada, reduzida, elaborada, armazenada, recuperada e recebida;
- aprendizagem – o processo pelo qual a experiência leva a mudanças no conhecimento e comportamento;
- mudança de atitude e comportamento – processo que reflete influências psicológicas básicas.

O conhecimento do comportamento do consumidor, além de servir para atrair novos visitantes, serve também para manter os atuais, uma vez que se as

mudanças nas preferências deste consumidor não forem antecipadas, o erro pode custar a sobrevivência do parque ou a diminuição da receita.

Braun; Soskin (1998) afirmam que os parques precisam obter um crescente aumento de visitantes que retornam. Para isso, os visitantes precisam ser convencidos de que a visita anterior é inferior às novas experiências proporcionadas pelo novo e melhorado parque.

O grande desafio da indústria de parques de diversões é, portanto, manter o parque interessante para incentivar tanto no retorno dos visitantes quanto para incentivar que esses visitantes o recomendem a outras pessoas.

Isto implica que a configuração do empreendimento tem uma dinâmica própria, fruto da interação do parque com o seu mercado, e esta característica é fundamental desde a fase de formatação do empreendimento.

De acordo com Marcellino (1996), a atividade de entretenimento para o consumidor envolve três dimensões: imaginação, ação e recordação.

Imaginação

Acontece antes da realização da atividade, ou seja, é a antecipação do prazer baseada em referenciais.

A visita a um parque gera expectativas que estão baseadas nas campanhas publicitárias que este parque promove, nas experiências de pessoas conhecidas que já estiveram no parque, e até mesmo nas experiências que estes visitantes tiveram em atrações semelhantes. Com a disseminação dos meios de comunicação, mesmo aquelas pessoas que nunca foram a um parque criam expectativas em torno da visita, pois já sabem definir mais ou menos o que elas esperam, pelo que elas conhecem através da televisão, de filmes, etc. O avanço tecnológico também cria expectativas, uma vez que, determinados públicos, entre eles os adolescentes, procuram no parque por experiências que envolvam o que há de mais moderno no mercado.

Não atender a estas expectativas ou criar falsas ofertas para estas expectativas leva o consumidor a uma decisão de não visitar o parque novamente, de rejeição capaz mesmo de influenciar outras pessoas a não irem.

Ação

É a vivência da atividade em si, e os aspectos de surpresa e aventura que cercam a ruptura com o cotidiano são muito importantes. A ação está presente desde o momento em que o visitante entrou no parque até o momento em que vai embora para sua casa; portanto, o ambiente faz parte dessa ação.

O parque, dependendo da sua configuração, pode ter uma interação maior ou menor com o ambiente externo, ou seja, adota diferentes graus de limitação entre o real e o imaginário. A separação do ambiente externo pode se dar apenas por um muro, sem que haja necessidade de cortar inteiramente o contato com a realidade, como é o caso do *Playcenter*. O parque possui uma interação maior com o ambiente externo, pois além de possuir três portões de entrada, algumas das atrações se encontram posicionadas muito próximas às avenidas que o circundam, propiciando que o visitante ao participar de uma dessas atrações veja o fluxo de tráfego do lado de fora e vice-versa.

Nos parques temáticos, por outro lado, a temática tem por objetivo fazer com que o visitante não só veja o desenrolar de uma estória, mas faça parte dela, o que exige a anulação ou o isolamento da realidade. Para que isso ocorra são adotadas medidas tais como:

- Enclausuramento – que consiste na adoção de uma entrada principal única, e no arranjo das estruturas arquitetônicas e o paisagismo de tal modo que a partir do momento em que entram, os visitantes não possam ver nada além das fronteiras do parque, intensificando o contexto do imaginário.

A *Walt Disney Company* – WDC –, leva o enclausuramento para além das fronteiras do parque e quando adquire uma área para a implantação dos seus parques, já prevê que parte dessa área será utilizada para manter o complexo distante do crescimento dos arredores, e que iniba a implantação de empreendimentos que deturpem o seu referencial, mais precisamente para evitar que logo ao sair do parque, o visitante seja soterrado pela realidade.

- Manter a coerência da temática – ou seja, garantir que os visitantes não construam suas próprias versões da narrativa. Isso exige a imposição de regras rígidas. Na Disney não é permitido que o visitante tenha livre circulação de um ponto ao outro; ao contrário, o fluxo e o ritmo dos seus movimentos são cuidadosamente controlados por meio de um transporte que, seguindo uma rota prescrita, e num ritmo gradual, automaticamente o leva desde a entrada até a saída.

Além disso, os acessos de serviço e de empregados, as áreas de serviço e os espaços para depósitos são escondidos dentro de pátios interiores e conectados por corredores subterrâneos. Os acessos aos corredores subterrâneos são camuflados com portões, paredes, folhagens, trabalhos de arte, etc. Já o personagem de uma zona temática não pode passar para outra com tematização diferente.

A segurança, tanto dos brinquedos e atrações quanto do ambiente, e a limpeza do parque de diversão também influenciam a vivência.

Recordação

É o prolongamento do prazer, a retenção da experiência vivida, e quanto maior tiver sido o envolvimento do visitante, maior será essa retenção em termos de recordações de imagens e sensações.

Os parques utilizam a participação da audiência como uma forma de intensificar a emoção e com isso manter vívida a experiência do visitante. Essencialmente, a participação da audiência lida com o relacionamento do visitante com o palco, transpondo de alguma maneira a barreira entre o visitante como espectador e o visitante como participante.

Há duas maneiras de fazer com que isso ocorra, utilizando-se a participação envolvente ou a participação interativa. No envolvimento, a audiência tem um contato pessoal com os atores ou atração, mas não é capaz de afetar o enredo do show. Na interatividade, voluntários da audiência são levados pelos atores e/ou pelo show até o ponto de influenciar no enredo.

No caso da participação envolvente realizada com atrações, existem quatro níveis de participação da audiência. O primeiro nível (e o mais simples) é a proximidade da atração, em que a ação do show acontece ao redor do público. Como exemplo, temos a atração da Disneylândia, Piratas do Caribe, que trata de uma campanha noturna de um grupo de piratas contra um vilarejo, e onde o público é colocado em barcos que permitem que eles naveguem através de dioramas⁹ interconectados.

O segundo nível é imersão na atração, em que a audiência se torna parte da ação, mas não tem necessariamente nenhum contato pessoal com o show, e pode ser descrito como a audiência se dirigindo para a atração. O melhor exemplo é a atração “De volta para o Futuro”, da *Universal Studios*, que é a experiência num simulador, com um pré-show incrementado para envolver a platéia na atração antes de alojá-los dentro do show. Basicamente, a atração da *Universal Studios*, segue o roteiro do filme “De volta para o Futuro” utilizando os mesmos personagens e envolvendo os participantes até o ponto em que eles se tornam os heróis do *show*.

⁹ Cenas em tamanho real onde as figuras são arranjadas de um modo realista.

O terceiro nível é o de participação na atração, em que a audiência se torna parte da atração e realmente se mistura com os atores. Um exemplo deste tipo de participação é a atração “As minas do Rei Salomão”, no *The Netherlands*, que é basicamente um *show* com cenas de perigo que utiliza muitos efeitos especiais, e onde são selecionados cinco voluntários da audiência que então são caracterizados como guerreiros africanos que atiram setas contra o herói através de zarabatanas.

O último nível é o envolvimento na atração, que é uma experiência de realidade virtual, em que grupos de participantes entram num ciberespaço em que podem ver um ao outro em computadores gráficos, de onde interagem de acordo com as regras e objetivos do tema da realidade virtual.

Para Nye (1981), as principais razões que estimulam a frequência aos parques seriam:

- O parque de diversões se mostra como um mundo alternativo em oposição à rotina diária, onde as pessoas são libertadas liberadas temporariamente de seus papéis sociais e familiares;
- O parque de diversões se mostra como um universo de fantasia, onde é permitido a quebra das barreiras de tempo e espaço, e o absurdo e o bizarro fazem parte da experiência;
- O parque de diversões se mostra como uma experiência que envolve o visitante até a sua partida, estimulando todos os seus sentidos;
- O parque de diversões se mostra como uma libertação do comportamento convencional e das regras do bom convívio social, onde as pessoas podem se dar ao luxo de usar chapéus ridículos, rir alto e gritar e se alimentar sem preocupação com a saúde;
- O parque de diversões se mostra como uma extensão de atividades de lazer em família;
- O parque de diversões se mostra como uma adaptação e extensão das tecnologias, uma vez que absorve com rapidez as evoluções tecnológicas;
- O parque de diversões se mostra como um simulacro ilusório, onde as pessoas se submetem a riscos que não são realmente arriscados e;

- O parque de diversões se mostra como o local onde são encontradas todas as formas possíveis de entretenimento do mundo moderno, em um ambiente seguro e controlado.

Os parques são julgados pelos visitantes pelo conjunto do serviço que oferecem, ou seja, o *mix* de atrações, o ambiente, a cortesia dos empregados, etc.; logo, todos esses fatores contribuem para o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Sudor (1990) afirma que os visitantes se lembram da experiência como um todo e para que essa experiência seja satisfatória e faça com que as pessoas voltem, é necessário que todas as suas expectativas e requisitos sejam preenchidos.

A satisfação resulta da relação entre a percepção das expectativas do produto e a qualidade da experiência. Se o resultado das expectativas é alto e a desaprovação é pequena ocorre a satisfação.

Segundo Nebra; Torres (2002), a satisfação é construída de forma comparativa em três diferentes níveis: experiência passada, experiência dos outros e situação presente. O determinante mais forte de satisfação para o consumidor é o que ocorreu quando ele usou o produto ou serviço no passado. Caso a situação tenha sido ambígua, as informações de outras pessoas têm um peso determinante no nível de satisfação.

Segundo Carmello (2002), os critérios utilizados pelos clientes para avaliar o serviço são:

- Confiabilidade – capacidade de prestar o serviço conforme foi anunciado;
- Tangibilidade – aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- Sensibilidade – disposição em ajudar o cliente;
- Empatia – atenção, cortesia, boa comunicação e carinho individualizados;
- Consistência – igual à experiência anterior;
- Competência – habilidade e conhecimento na execução do serviço;

- Velocidade de atendimento – presteza no atendimento do serviço;
- Flexibilidade – conforme as necessidades dos clientes mudam, as operações também podem acompanhar;
- Credibilidade/segurança – baixa percepção de risco, habilidade em transmitir segurança ao usuário;
- Acesso – facilidade de contato e acesso, localização adequada;
- Custo – custo financeiro.

3.3.2 *Segmentação do mercado consumidor*

A primeira decisão a ser tomada na formatação de um produto, neste caso o parque de diversão, é aquela que define para qual faixa de renda está voltado este produto.

Como as necessidades do consumidor estão se tornando cada vez mais diversificadas, ficou mais difícil satisfazê-las utilizando uma abordagem de massa. A melhor maneira de lidar com essa diversidade é agrupar os consumidores a partir de vetores que expressem padrões de necessidades ou expectativas (os segmentos de mercado) e estudar o comportamento desses consumidores dentro de cada segmento.

De acordo com Dibb (1998), a segmentação do mercado passa por três estágios: segmentação, alvo, posicionamento. A figura 2 mostra o processo de segmentação, que se inicia com o agrupamento dos consumidores, para maximizar a homogeneidade dentro dos segmentos e a heterogenização entre os segmentos.

Fonte: Dibb (1998)

Figura 2: Segmentation, Targeting and Positioning – STP da segmentação de mercado

Bieger, Laesser (2002) afirmam que a segmentação de mercado tem se tornado um valioso instrumento para o planejamento apropriado de estratégias. Esta segmentação ajuda a definir a percepção de qualidade uma vez que é necessário alinhar a qualidade entregue à qualidade antecipada.

Para McClung (1991), a informação obtida na segmentação do mercado é de considerável valor no desenvolvimento e operação dos parques de diversões.

Chuo (2002) afirma que pesquisas realizadas na área de entretenimento, hospitalidade e turismo sugerem que as oito principais categorias de características do consumidor propostas por Schiffman e Kanuk como base para

segmentação do mercado são também aplicáveis nestas áreas. Estas categorias são:

- Fatores geográficos;
- Fatores demográficos;
- Características psicológicas;
- Variáveis sócio culturais;
- Características relacionadas ao uso;
- Fatores de localização;
- Benefícios procurados e,
- Segmentação híbrida de algumas das categorias anteriores.

Ainda de acordo com Chuo (2002), a metodologia para constituir e validar os segmentos tem que lidar com duas situações diferentes de decisão conhecidas como abordagem *a priori*, que consiste em classificar os consumidores em níveis individuais de características predefinidas, e abordagem *a posteriori*, que consiste em classificar grupos de consumidores de acordo com as similaridades reconhecidas de suas características particulares.

Na abordagem *a priori*, o número de segmentos é predefinido e conhecido antecipadamente, uma vez que os membros do mercado são classificados com base em variáveis como sexo, idade, estado civil ou localização geográfica, enquanto que na abordagem *a posteriori*, para se conhecer o número de segmentos é necessário que sejam feitas análises dos dados, utilizando métodos estatísticos multivariados e cruzando os resultados obtidos a partir das diversas classificações.

Na segmentação *a posteriori*, enquanto um grupo de variáveis de segmentação, por exemplo, atributos para o produto, conta para mútua similaridade de membros do segmento, variáveis descritivas delineiam o perfil de cada segmento do

mercado de tal modo que possam ser reconhecidas e utilizadas no desenvolvimento de um plano estratégico de marketing.

No caso da segmentação *a priori*, se, por exemplo, for feita uma segmentação baseada nos benefícios sem o acompanhamento de um perfil com informações geográficas e demográficas comuns para cada segmento, tem-se simplesmente, a revelação de alguns grupos diferentes de consumidores, sem que haja, no entanto, contribuição suficiente para desenvolver planos estratégicos de marketing. Isto acontece porque embora os benefícios procurados pelos consumidores tenham sido identificados, os esforços de marketing não podem ser implementados eficientemente se não houver outras características que diferenciem um segmento-alvo do outro.

A configuração, ou seja, o *mix* de atrações e seu arranjo no produto parque de diversão, está então diretamente ligado à segmentação do mercado. A avaliação e a escolha do segmento ao qual o produto irá atender envolvem a combinação de oportunidades de mercado com programas de *marketing*. A escolha dessa segmentação, segundo Engel, Blackwell, Miniard (2000), inclui quatro critérios: mensuração, acessibilidade, substancialidade e congruência.

- Mensuração – refere-se ao grau em que a informação está disponível ou é possível ser obtida sobre o tamanho, a natureza e o comportamento de um segmento de mercado.
- Acessibilidade ou alcance – refere-se ao nível em que um dado segmento pode ser diferencialmente alcançado.
- Substancialidade – refere-se ao tamanho dos segmentos de mercado.
- Congruência – refere-se ao nível em que os membros de um segmento de mercado ajustam-se entre si.

No caso dos parques de diversões, quanto mais competentes forem as informações acerca das características do público-alvo maiores serão as chances de que o produto consiga ser adequadamente formatado. As informações geradas por análises combinadas podem fornecer, por exemplo:

- Idade e localização do público-alvo – crianças, adolescentes, adultos, que vivem em tais locais, etc.
- Grupo de afinidade do público-alvo – composto por famílias, casais, solteiros, grupos, etc.
- Tipo de experiência social – a preferência é por um entretenimento passivo, por atrações de aventuras, interação social, entretenimento que gera conhecimento, etc.

Como a determinação da localização do empreendimento é um dos fatores determinantes para o sucesso desse tipo de negócio, principalmente porque neste caso a localização afeta diretamente a configuração do produto a ser oferecido, este assunto será abordado a seguir.

Localização

Feita a escolha do segmento ou segmentos de mercado para o qual o produto será desenvolvido, é necessário que a localização do empreendimento seja determinada, tendo em vista a existência no local do público-alvo escolhido.

Para Minton (1995), na localização de um empreendimento voltado para o entretenimento a pesquisa e avaliação devem considerar fatores como visibilidade, proximidade, acessibilidade, demografia, potencial de crescimento da vizinhança e valor da área.

- Visibilidade – consiste em mostrar uma parte do parque ou das atrações como forma de atrair o interesse e a curiosidade de quem está passando próximo ao empreendimento.

A montanha-russa do Parque Temático *Hopi Hari* e o Parque Aquático *Wet'n Wild*, por exemplo, podem ser avistados por quem está passando na rodovia dos Bandeirantes.

- Proximidade – está relacionada à complementaridade, ou seja, a existência de outros empreendimentos que auxiliem na atração e permanência do visitante. Tais empreendimentos podem ser outros parques de diversões com diferentes configurações, shopping centers, hotéis, centros de convenções, etc.
- Acessibilidade – deve ser levado em consideração que a mobilidade dos visitantes vai depender da eficiência da rede de acessos, que podem ser

rodovias, vias urbanas, transporte público como metrô e ônibus, aeroportos, etc.

Enquanto as rodovias e vias urbanas facilitam o acesso para os visitantes que vão de carro, o transporte público possibilita o acesso ao parque para aqueles que não possuem meios de transporte próprios, turistas de outras regiões, e também aos adolescentes, que preferem ir junto com sua turma de amigos em vez de ir com os pais ou outros adultos.

O Parque temático *Hopi Hari*, por exemplo, embora esteja localizado numa área rural, colocou à disposição dos visitantes ônibus que fazem a conexão entre a cidade e o parque.

- Demografia – Levando-se em conta a localização, é necessário que sejam reconhecidos o número de visitantes em potencial que serão atingidos pelo parque, uma vez que o público responsável pelo maior número de visitas é aquele que se encontra nas suas vizinhanças e não aquele de regiões que se encontram fora de sua área direta de influência. Essa área de influência vai variar de acordo com o tamanho e a diversidade de atrações encontradas no parque, bem como da relação entre o perfil socioeconômico deste entorno demográfico e os tipos de serviços ofertados.

Esse reconhecimento se dá através da análise de dados demográficos. Os dados demográficos são o ponto inicial para a mensuração de segmentos de mercado e incluem faixa etária, renda média, escolaridade, tamanho da família, natalidade, etc.

- Potencial de crescimento da vizinhança – a avaliação do potencial de crescimento da vizinhança não pode ser deixado de lado, uma vez que pode afetar tanto positivamente quanto negativamente as projeções de visitas futuras para o empreendimento.
- Valor da área – Quanto maior for a área necessária à implantação do parque, maior será o impacto do valor dessa área no volume de investimento. Portanto, a aquisição de uma área de menor valor influencia de maneira positiva o empreendimento desde que isso não sacrifique fatores vitais ao seu sucesso.

3.3.3 Concorrência

A análise da concorrência em primeira instância deve levar em conta a segmentação-alvo, em particular, a faixa de renda para a qual o produto está voltado, ou seja, os concorrentes do parque que está sendo formatado serão os

produtos voltados para a mesma faixa de renda. No entanto, os produtos concorrentes não serão somente outros parques de diversões, devendo ser incluídos também outras atrações que envolvam entretenimento e que estão dirigidas ao mesmo estrato do produto que está sendo formatado.

Se a faixa de renda escolhida for muito elevada, o parque de diversão terá como concorrentes parques do porte da Disney, Universal, etc., uma vez que os visitantes não encontrarão dificuldades em ir até um desses empreendimentos.

A falta de segurança das grandes cidades, aliada à disseminação da Internet e ao lazer doméstico que estimula as pessoas a permanecerem em suas casas, também é uma forma de concorrência.

No caso dos entretenimentos, existe mais um agravante quando se trata de concorrência, uma vez que quando a economia passa por recessões e há uma diminuição da capacidade aquisitiva, a tendência é que os indivíduos migrem para uma opção de entretenimento voltada para uma faixa de renda inferior ou procurem formas de lazer alternativos que não gerem ou minimizem os gastos envolvidos.

No Brasil, o que se vê até agora, na verdade, é uma competição maior entre os parques e os outros tipos de entretenimento do que entre eles mesmos, uma vez que o território é muito grande e, excetuando-se talvez a Região Sudeste, onde existe uma concentração maior deste tipo de oferta, nas outras regiões até agora as implantações foram mínimas.

Para Savvides (2000), a competitividade é como se fosse uma linha de chegada com alvo móvel cuja posição pode e deve mudar, por causa de uma série de fatores que influenciam as preferências das pessoas, tais como, tecnologia, tendências, modismos, etc.

Em resumo, a formatação do produto envolve:

1. Escolha do segmento de mercado – a inserção do produto no mercado só ocorrerá se este produto for formatado para atender às necessidades desse mercado. O mercado, no entanto, é constituído por consumidores com uma variedade muito grande de expectativas e necessidades. A escolha de segmentos de mercado visa formatar um produto que seja direcionado para um alvo mais específico.
2. Análise do consumidor que faz parte deste segmento de mercado – a escolha de um segmento de mercado possibilita um melhor reconhecimento das necessidades e do comportamento dos consumidores que fazem parte desse segmento, possibilitando que o produto sirva melhor a esse público.
3. Análise da concorrência que faz parte deste segmento de mercado – visa identificar o perfil das ofertas, com o intuito de criar produtos diferenciados, encontrar alguma falha nos produtos ofertados que possa gerar uma vantagem competitiva, e identificar nichos não atendidos pela concorrência.
4. Validação do produto – o produto deve ser progressivamente reformatado até que possua características que satisfaçam ao público-alvo e que atendam às expectativas de remuneração dos investidores, balizado por análises competentes da qualidade esperada para o negócio.
5. Definição do *mix* de atrações – será definido a partir da configuração escolhida para o produto. Além das atrações, a organização espacial e o serviço oferecido também são utilizados como forma de conquistar o público-alvo.

3.4 Conclusão

A implantação de um parque de diversão visa prover serviços voltados para o lazer; em contrapartida, esses serviços devem gerar receitas que serão responsáveis pela manutenção e renovação do negócio, remuneração dos investimentos utilizados na sua implantação, pagamento dos encargos

financeiros, etc. O sucesso do empreendimento possibilita novos investimentos, gerando mais empregos e promovendo o desenvolvimento econômico.

O principal fator de sucesso do empreendimento será a capacidade de atrair o visitante, que irá consumir os serviços voltados para o lazer, sendo, portanto, fator primordial na formação deste empreendimento a identificação dos interesses de consumo. O lazer, no entanto, apesar de importante no decorrer da vida dos indivíduos, não faz parte das necessidades básicas do ser humano, como a alimentação, moradia e vestuário, o que torna a formação de um empreendimento voltado para o lazer muito mais complexa.

Se o fator crítico é o visitante, o conhecimento acerca desse visitante é fundamental. Os consumidores são responsáveis pela demanda existente no mercado e têm necessidades e comportamentos variados. Assim sendo, é necessário que suas potenciais necessidades e o seu provável comportamento com relação ao lazer sejam identificados de forma antecipada.

Tanto as necessidades quanto o comportamento deste consumidor variam de acordo com diversos fatores, tais como, idade, nível social, tempo disponível, etc. Como as configurações referenciais dos parques são freqüentemente originárias de outros países, e as empresas contratadas para desenvolver os projetos no Brasil são em sua maioria empresas estrangeiras, e mesmo quando se trata de empresas nacionais, estas são influenciadas pelos padrões, características, estrutura, etc., dos parques estrangeiros, é importante que as características culturais e os hábitos particulares dos brasileiros sejam reconhecidos.

Na implantação da franquia do Parque Aquático *Wet'n Wild* no Brasil, os empresários num primeiro momento não tiveram essa preocupação, o que terminou por afetar a visitação do parque, tornando necessária a sua adaptação às particularidades brasileiras.

Apesar da grande diversidade de consumidores, é possível agrupá-los em segmentos com características similares. Esta segmentação é que proporciona um

maior número de informações para cada um desses segmentos e condições de prover um tratamento mais objetivo dos dados.

A probabilidade de que o empreendimento atenda às necessidades dos visitantes aumenta à medida que a sua formatação vise não o mercado em geral, e sim, segmentos desse mercado, pois proporciona condições para que o investidor estabeleça um foco mais apurado para seus interesses. A definição e caracterização de um ou mais segmentos do mercado aos quais o empreendimento deve atingir é, por conseguinte, essencial.

Quanto maior o número de segmentos, maior deverá ser a diversidade de atrações deste empreendimento, por exemplo, se o segmento escolhido for o de crianças, todas as atrações e brinquedos estarão voltados para atender às necessidades desse grupo; no entanto, se for acrescentado mais um segmento, no caso o de adolescentes, deverão ser providenciadas atrações e brinquedos para atender às necessidades das crianças e para atender às necessidades dos adolescentes, que serão diferentes.

A quantidade de atrações está relacionada à quantidade de horas de lazer do visitante que o empreendimento busca ocupar. O parque de diversão *Playcenter*, por exemplo, requer que o visitante disponha de uma parcela menor do seu tempo livre para visitá-lo, uma vez que se encontra próximo ao seu público-alvo e possui um número menor de atrações e brinquedos; já o parque temático *Hopi Hari*, pela sua localização e tamanho, requer que o visitante tenha um período maior disponível ao lazer, enquanto que o parque aquático *Beach Park*, por se tratar de um local de destino, montou uma infra-estrutura que permite ao visitante passar vários dias.

A localização do empreendimento é outro fator a ser considerado na formatação, uma vez que, o local escolhido acaba por influenciar na configuração do empreendimento, e também na determinação do número de potenciais visitantes para o qual o parque será formatado. Quanto maior for a demanda na região,

pelo serviço que será ofertado, maior será a probabilidade do desempenho do parque de diversão.

Fatores como acessibilidade, demografia, visibilidade, proximidade, potencial de crescimento da vizinhança e valor da área devem ser avaliados na escolha da localização do empreendimento.

A competitividade do negócio poderá ser identificada a partir do momento em que a concorrência for analisada. Em se tratando de lazer, fará parte da concorrência os produtos voltados para a mesma faixa de renda do produto que está sendo formatado. Farão parte desses produtos não só os parques de diversão, mas também outras formas de entretenimento e lazer voltadas para o mesmo público-alvo.

A análise da concorrência deverá determinar a qualidade e o preço pelo qual estão sendo ofertados esses serviços no mercado, bem como o volume de ofertas e qual público está sendo atendido por essas ofertas. A partir daí é que será decidida qual estratégia o empreendimento a ser implantado deverá seguir, podendo-se inclusive chegar à conclusão de que alguns concorrentes, na verdade, podem complementar os serviços que serão oferecidos.

O empreendimento deve possuir qualidades e preços tais que despertem o interesse do visitante a ponto de que ele se disponha a fazer alguns sacrifícios a fim de usufruir desse tipo de lazer.

Além disso, para atrair a revisitação, fator primordial de sucesso do parque de diversão, é necessário que este interesse seja mantido ao longo do seu período de operação; portanto, na sua formatação devem estar previstas renovações das atrações e brinquedos e futuros acréscimos ao empreendimento.

Assim sendo, alguns aspectos passam a ser considerados fundamentais na formatação do produto parque de diversão:

- Estratificação ou segmentação do mercado;
- Competitividade;
- Mapeamento dos requisitos do produto, ou seja, a configuração do empreendimento;
- Controle da configuração do empreendimento.

A síntese desse processo mostra que, a partir de uma criteriosa identificação das expectativas dos investidores, deve-se conduzir uma segmentação do mercado em estudo que permita uma avaliação das potenciais demandas por lazer e o estabelecimento de um foco mais preciso para o empreendimento.

A determinação do foco do empreendimento deverá considerar, no confronto com as potenciais demandas por lazer, aspectos como a competitividade necessária face à potencial concorrência e a configuração demandada, para que possam ser identificados os potenciais resultados.

Este primeiro desenho para a configuração do empreendimento será progressivamente ajustado à medida que fatores como localização e acessibilidade e a própria segmentação do mercado forem sendo estudados com mais profundidade. Isto deverá levar a uma primeira configuração do empreendimento capaz de, potencialmente, satisfazer às necessidades do investidor.

No processo sintetizado acima, alguns aspectos passam a ser bastante importantes:

- **Identificação da potencial demanda de mercado x segmentação do mercado;**
- **Concorrência potencial;**
- **Requisitos de competitividade;**
- **Expectativas de resultados;**
- **Requisitos ou configuração do negócio.**

Isto leva à necessidade de se prover abordagens sistemáticas e estruturadas no tratamento destes aspectos como forma de melhorar a competência no seu tratamento.

O recurso às técnicas do gerenciamento de empreendimentos no tratamento de algumas destas questões é uma forma de prover esta demanda por processos estruturados a ser abordada no capítulo subsequente.

4 TÉCNICAS E PROCESSOS PARA FORMATAÇÃO DO PRODUTO

A conclusão do capítulo anterior foi a de que alguns dos aspectos mais relevantes na formatação de empreendimentos como os Parques de Diversões requerem uma abordagem sistemática e estruturada.

A partir deste capítulo, o presente trabalho procura identificar, junto à disciplina Gerenciamento de Empreendimentos, quais contribuições podem ser dadas neste sentido.

Inicialmente, serão investigadas algumas das principais referências internacionais da área de Gerenciamento de Empreendimentos; a seguir, serão identificados quais as abordagens ou processos que poderão prover uma melhoria na qualidade da formatação do produto associado ao empreendimento Parque de Diversão.

É feito um confronto entre os requisitos de formatação de produto levantados no capítulo anterior e aqueles processos identificados junto à área de gerenciamento de empreendimentos, buscando selecionar aqueles que sejam cabíveis.

Como conclusão deste capítulo, são apresentadas, com maior grau de detalhe, as abordagens consideradas como adequadas para suportar os processos de formatação do produto em questão.

4.1 Gerenciamento do empreendimento

De alguma maneira o gerenciamento vem sendo praticado há muitos milhares de anos. No entanto, a complexidade cada vez maior dos empreendimentos, aliada ao desenvolvimento das ciências, levou à criação de técnicas que auxiliassem a sistematização de procedimentos para o gerenciamento.

Desde os anos de 1940 novas técnicas e ferramentas vêm sendo incorporadas ao gerenciamento, e várias organizações foram criadas essencialmente voltadas para o estudo de metodologias de gerenciamento de empreendimentos.

“O gerenciamento de empreendimentos é a aplicação sistemática de certos conhecimentos, técnicas, ferramentas e habilidades na criação de um produto ou serviço único.” (KENNY, 2003, p.43)

Morris (1998) afirma que os objetivos do gerenciamento foram evoluindo ao longo das décadas e atualmente esses objetivos vão muito além do antigo “dentro do prazo”, “dentro do orçamento”. O gerenciamento moderno deve assegurar:

- Uma definição do empreendimento que seja estrategicamente pensada para ser um negócio;
- Um design que seja otimamente combinado às necessidades do empreendedor, com produção integrada para assegurar desenvolvimento e prazo de entrega mais eficientes;
- O uso de tecnologia que seja adequadamente escolhida e comprovada;
- Um processo de design desenvolvido progressivamente, com firme gerenciamento de configuração e rígido controle de mudança;
- Um gerenciamento de riscos efetivo;
- Uma melhor-valia das aquisições;
- Uma implementação eficiente.

O gerenciamento visa o sucesso do empreendimento, que é formado por dois componentes distintos. São eles: o sucesso do gerenciamento do empreendimento e o sucesso do produto, ou seja, do negócio decorrente de sua implantação.

Sucesso do gerenciamento do empreendimento – “o foco se dá nos processos do empreendimento e, em particular, no acompanhamento bem-sucedido dos

objetivos de custo, prazo e qualidade. Também considera a maneira com a qual os processos de gerenciamento foram conduzidos. Possui três componentes-chave: (i) realizar os objetivos de custo, tempo e qualidade; (ii) qualidade dos processos de gerenciamento do empreendimento e; (iii) satisfação das necessidades dos *stakeholders*¹⁰ quando relacionadas aos processos de gerenciamento do empreendimento”.(BACCARINI, 1999, p.25)

i. Realizar os objetivos de custo, prazo e qualidade – o sucesso com relação ao custo pode ser mensurado em termos de cumprimento do orçamento, com relação ao prazo em termos de cumprimento do cronograma, e com relação à qualidade se estiver em conformidade com as especificações técnicas e funcionais.

ii. Qualidade dos processos – deve incluir considerações sobre quão eficiente o empreendimento foi gerenciado, pois os critérios de custo, prazo e qualidade são critérios de eficácia. São exemplos: lidar com os problemas tão logo eles surjam, realizar o mínimo de mudança no escopo, etc.

iii. Satisfação das necessidades do *stakeholder* – em relação ao empreendimento, o principal *stakeholder* é o empreendedor; portanto, trata-se da satisfação das necessidades do empreendedor, definidas aqui como sendo o patamar de qualidade que baliza sua decisão de investir, de tomar o risco do empreendimento.

Sucesso do produto – “trata do produto final do empreendimento. Também possui três componentes-chave: (i) realizar os objetivos organizacionais estratégicos do empreendedor; (ii) satisfação das necessidades dos usuários e; (iii) satisfação das necessidades do *stakeholder* quando elas estão relacionadas ao produto”. (BACCARINI, 1999, p.25)

¹⁰ São todas as pessoas e organizações que têm algum interesse no projeto.

- i. Realizar os objetivos organizacionais – pode ser mensurado pelo desempenho financeiro do empreendimento, a abertura de novas oportunidades ou impacto no mercado.
- ii. Satisfação das necessidades dos usuários - o produto do empreendimento deve ter vocação para o uso, ou seja, o produto ou serviço produzido deve satisfazer necessidades reais.
- iii. Satisfação das necessidades do *stakeholder* – em relação ao produto, o principal *stakeholder* é o consumidor; portanto, são as suas necessidades que devem ser satisfeitas.

Os empreendimentos podem ter falhado como produto, mesmo que tenham cumprido os objetivos de custo, prazo e qualidade, embora o cumprimento destes objetivos auxilie o sucesso do produto. Alterações no custo e na qualidade implicam alterações no preço, enquanto que o prazo está associado ao lançamento do produto no mercado. Quanto maior for a demora no lançamento, mais suscetível estará o produto a mudanças na demanda.

Como já foi mencionado anteriormente, existem várias organizações voltadas para o estudo do gerenciamento.

Algumas destas organizações vêm atuando como pólos de agregação e difusão do conhecimento associado à disciplina de Gerenciamento de Empreendimentos. São elementos de ligação suplementares entre o meio acadêmico e o mercado, disciplinando e promovendo sua aplicação.

Entre as principais organizações, seja pelo seu porte e/ou representatividade, podemos citar o *Project Management Institute* – PMI (www.pmi.org), organização norte-americana com abrangência mundial e mais de 100.000 associados, e o *International Project Management Association* – IPMA (www.ipma.ch), organização européia que articula a atuação de cerca de 30 entidades ligadas ao gerenciamento

de empreendimentos nos diversos países da Europa, também com abrangência mundial e com mais de 30.000 associados.

Além disso, algumas organizações regionais adquiriram uma expressão ou relevância no cenário internacional que merecem ser citadas, como é o caso da *Association for Project Management* – APM (www.apm.org.uk), sediada no Reino Unido, ligada à IPMA e com mais de 13.000 associados.

Uma última organização a ser mencionada é o *Global Project Management Forum* (www.pmforum.org), que articula a atuação das demais entidades associadas à área de gerenciamento de empreendimentos. Seu Comitê Diretivo contempla as seguintes organizações além das anteriormente mencionadas:

- Australian Institute for Project Management - AIPM (www.aipm.com.au)
- *Russian Project Management Association* – SOVNET (www.sovnet.ru/english)
- Engineering Advancement Association of Japan - ENAA (www.ena.or.jp)

Estas organizações têm pautado suas organizações em áreas¹¹ como:

- Acreditação – para estabelecer referências de sistemas de gerenciamento de empreendimentos pelo mundo.
- Certificação – para desenvolver uma estrutura, mundialmente aceitável, que sirva como referência para os programas de certificações de competência das organizações ligadas ao gerenciamento de empreendimentos.
- Educação e Treinamento – para promover uma rede global de educadores.
- Fórum Global – para estabelecer uma estrutura perene.
- Pesquisa – para promover uma rede global de pesquisa na área de gerenciamento de empreendimentos.

¹¹ Versão de conteúdo conforme acessado em www.pmforum.org/globalpm/glopmdx.htm

- Normas e Padrões – para promover uma rede global de pesquisa na área de gerenciamento de empreendimentos.

É neste sentido que diversas referências para o estudo e disseminação das práticas do gerenciamento de empreendimentos, fruto de extensas colaborações entre as áreas acadêmicas, de mercado e as próprias organizações citadas, têm sido publicadas.

Dentre estas referências algumas devem ser destacadas pela relevância para o tema do presente trabalho.

➤ *Body of Knowledge* - APM

Documento que contém as doutrinas, princípios e processos recomendados pela organização britânica.

➤ *British Standard* BS 6079-1

Norma de referência nas práticas de gerenciamento de empreendimentos, de uso extensamente disseminado.

➤ *IPMA Competence Baseline*

Referência europeia para estabelecimento dos conhecimentos básicos a serem detidos pelos profissionais ligados à área de gerenciamento de empreendimentos

➤ *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) - PMI

Principal referência mundial para processos e práticas de gerenciamento de empreendimentos.

As mais relevantes para o presente trabalho, dentre as citadas acima, devido a sua abrangência para as questões em estudo, são a BS 6079-1 e a PMBOK. Uma síntese destas referências é apresentada adiante.

British Standards BS 6079-1

A *British Standards BS 6079-1*, publicada pela BSI, dá orientação no planejamento e execução de empreendimentos e na aplicação de técnicas de gerenciamento e, de acordo com ela, alguns dos benefícios gerados na utilização do gerenciamento são:

- Direcionamento de recursos para aqueles que são considerados os objetivos mais desejáveis;
- Foco de técnicas apropriadas do gerenciamento para tarefas específicas;
- Direcionamento aos elementos principais do negócio;
- Assegurar que questões como qualidade e segurança sejam incorporadas ao empreendimento desde os primeiros estágios do design;
- Identificar e gerenciar riscos, etc.

O gerenciamento pode ser dividido em duas partes: planejamento do gerenciamento do empreendimento e controle do empreendimento. O planejamento é o desenvolvimento de um plano de gerenciamento viável, que descreva as tarefas do empreendimento em termos de “quem faz o que”, “quando”, “com que custo”, e “com quais especificações”. Já a segunda parte do processo é o uso do plano para controlar e coordenar o progresso do empreendimento.

Os processos do gerenciamento para planejamento e controle devem ser empregados em cada uma das fases do ciclo de vida do empreendimento. Os pontos entre as fases são denominados marcos e provêem uma oportunidade para revisão, registro e relato do progresso do empreendimento antes do avanço para a próxima fase. Nesta norma, as fases consideradas fundamentais para o gerenciamento, mostradas na figura 3, são as fases de concepção, viabilidade, implementação, operação e finalização.

- Concepção – a fase de concepção é a primeira fase do ciclo de vida do empreendimento e deve cobrir o período entre a emergência de uma idéia para um empreendimento e uma declaração formal das necessidades do usuário e do empreendedor.
- Viabilidade – esta fase tem como objetivo estabelecer a viabilidade técnica e financeira do empreendimento e, quando necessário, a comercial. Para que possam ser identificados os benefícios comerciais e sociais do projeto devem ser realizados estudos, experimentos, estimativas iniciais e avaliações de custo, duração e risco.
- Implementação – a fase de implementação poderá ser fragmentada em vários estágios: definição mais acurada dos objetivos, design, desenvolvimento, aquisições, construção, conclusão física, licenças e testes de aceitação.
- Operação – Além do uso, devem ser realizadas na fase operacional atividades tais como: *marketing* e venda de produtos e serviços; monitoramento do desempenho; desenvolvimento adicional, se necessário, onde ocorrer limitações de desempenho no início; montagem e implementação de serviços pós-design; apoio durante o uso consistindo de promoção de treinamento, reparos, manutenção, modificações, conservação das instalações, etc.
- Finalização – é a fase de término do empreendimento e pode ocorrer quando seus objetivos forem alcançados ou quando falhas provocarem a sua descontinuidade ainda nas fases iniciais do seu ciclo de vida. A fase final do ciclo de vida do empreendimento pode envolver, por exemplo, a venda do produto, o cancelamento de um serviço ou a realização dos objetivos do empreendimento.

Fonte: Norma Inglesa (2000)

Figura 3 – Ciclo de vida do gerenciamento do empreendimento

Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

O PMBOK, publicado pelo PMI, tem como objetivo identificar e descrever práticas tradicionais comprovadas e amplamente divulgadas, e práticas inovadoras e avançadas de uso mais específico.

O gerenciamento neste guia é entendido como uma coleção de processos que, quando aplicados de um modo organizado e consistente, fornecem uma grande segurança de que os objetivos do empreendimento serão realizados de maneira

eficiente e eficaz. Esses processos são organizados em cinco grupos e nove áreas de conhecimento. Os grupos de processos são:

- Processos de iniciação – compreendem a autorização do empreendimento ou da fase;
- Processos de planejamento – compreendem a definição e o refinamento dos objetivos e seleção do melhor curso de ação entre várias alternativas para que se alcance os objetivos para os quais o empreendimento foi criado;
- Processos de execução – compreendem a coordenação das pessoas e de outros recursos visando à execução do plano;
- Processos de controle – compreendem a garantia de que os objetivos do empreendimento serão alcançados através da monitoração e da medição regular do progresso visando à identificação de desvios do plano, de maneira a implementar ações corretivas, quando necessário;
- Processos de encerramento – compreendem a formalização da aceitação do empreendimento ou da fase, permitindo que haja um encerramento organizado.

Esses grupos de processos estão ligados pelos resultados que produzem, ou seja, o resultado ou produto de um geralmente se torna base de início de um outro. Além disso, eles não são eventos distintos, que só ocorrem uma vez, mas sim, atividades que se sobrepõem e que ocorrem com intensidade diferente em cada fase do projeto. As interações entre os grupos de processos também transpõem diversas fases, de maneira que o encerramento de uma fase fornece dados para o início da próxima fase.

As interações entre os grupos de processos também transpõem diversas fases, de maneira que o encerramento de uma fase fornece dados para o início da próxima fase, como está ilustrado na figura 4.

FONTE: PMBOK (2000)

Figura 4 – Interação entre fases

Já as áreas de conhecimento são formadas por:

- Gerenciamento de integração – descreve os processos necessários para assegurar que os vários elementos do empreendimento sejam adequadamente coordenados.
- Gerenciamento do escopo – descreve os processos necessários para assegurar que o empreendimento inclua todas as atividades necessárias, e somente as atividades necessárias, para que seja finalizado com sucesso.
- Gerenciamento do prazo – descreve os processos necessários para assegurar a conclusão do empreendimento dentro do prazo previsto.
- Gerenciamento de custos – descreve os processos necessários para assegurar que o empreendimento seja concluído dentro do orçamento aprovado.
- Gerenciamento da qualidade – descreve os processos necessários para assegurar que o empreendimento satisfaça às necessidades para as quais foi criado.
- Gerenciamento de recursos humanos – descreve os processos necessários para que se empregue de forma mais eficaz o pessoal envolvido no empreendimento.
- Gerenciamento das comunicações – descreve os processos necessários para assegurar a geração, a coleta, a divulgação, o armazenamento e a disposição final apropriada e oportuna das informações do empreendimento.
- Gerenciamento de riscos – descreve os processos relacionados à identificação, à análise e às respostas a riscos do empreendimento.
- Gerenciamento das aquisições - descreve os processos necessários à aquisição de bens e serviços fora da organização executora do empreendimento.

Cada uma das áreas de conhecimento opera como um subprocesso em cada um dos grupos de processos, conforme mostrado na tabela IV.

Tabela IV – Mapeamento dos processos de gerenciamento de projetos em relação aos grupos de processos e áreas de conhecimento

<div>Grupos de processos</div> <div>Área de conhecimento</div>	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Gerenciamento de Integração do Projeto		Elaboração do plano do projeto		Controle integrado de alterações	
Gerenciamento do Escopo do Projeto	Iniciação	Planejamento do escopo Definição do escopo		Verificação do escopo Controle de alterações do escopo	
Gerenciamento do Tempo do Projeto		Definição das atividades Sequenciamento das atividades Estimativa de duração das atividades Elaboração do cronograma		Controle do cronograma	
Gerenciamento de Custos do Projeto		Planejamento dos recursos Estimativas de custos Orçamento de custos		Controle de custos	
Gerenciamento da Qualidade do Projeto		Planejamento da qualidade	Garantia de qualidade	Controle de qualidade	
Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto		Planejamento Organizacional Formação da equipe	Desenvolvimento da equipe		
Gerenciamento das comunicações do Projeto		Planejamento das comunicações	Distribuição de informações	Relatório de desempenho	Encerramento administrativo
Gerenciamento de Riscos do Projeto		Planejamento do gerenciamento de riscos Identificação de riscos Análise qualitativa de riscos Análise quantitativa de riscos Planejamento de respostas a riscos		Monitoração e controle de riscos	
Gerenciamento das Aquisições do Projeto		Planejamento das aquisições Planejamento da solicitação	Solicitação Seleção das fontes Administração do contrato		Encerramento do contrato

Fonte: PMBOK (2000)

4.2 O estabelecimento de uma estrutura de referência para a formatação de empreendimentos

“Muitas pessoas vêem o gerenciamento tendo o seu início somente quando o empreendimento irá ser implantado, embora o gerenciamento moderno mostre que o tempo empregado em definir as necessidades, explorar opções, modelar, testar e analisar os diferentes benefícios do negócio é essencial para produzir o sucesso do empreendimento. As decisões tomadas nos estágios iniciais de definição do empreendimento determinam a estrutura estratégica na qual este empreendimento será desenvolvido subsequente.” (MORRIS, 1998, p.5)

O primeiro passo no gerenciamento é, então, estabelecer qual será o produto do empreendimento, quais serão suas características e que trabalho deve ser realizado para que esse produto seja produzido.

No campo do gerenciamento de empreendimentos faz-se uma distinção entre os processos de trabalho voltados para o gerenciamento da implantação (*project oriented*) e aqueles voltados para o produto em si (*product oriented*), estes diretamente ligados à gestão da produção.

Desta forma, há que se buscar nestas referências quais as abordagens para a definição do empreendimento, isto é, aquelas associadas, em última instância, ao estabelecimento de seu escopo.

British Standards 6079-1

Na *British Standards*, cuja abordagem do gerenciamento se dá ao longo do ciclo de vida do empreendimento, as características do produto são definidas na fase de concepção.

A formulação do conceito do empreendimento deve cobrir o período entre o surgimento de uma idéia e uma declaração formal das necessidades do empreendimento.

Cada conceito concebido para o empreendimento deve ser submetido a um processo de triagem que teste sua viabilidade no mínimo sob três aspectos:

- Se o empreendimento é tecnicamente viável;
- Se o empreendimento será comercial e financeiramente aceitável;
- Se os custos e benefícios mostram um equilíbrio que faça valer o risco dos procedimentos.

Somente após passar por essa fase é que o produto do empreendimento será desenvolvido mais detalhadamente, visando sua implementação.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

A área de conhecimento que trata do produto do empreendimento é a área de gerenciamento de escopo.

“Escopo é a definição do que deve fazer parte do empreendimento, e será desenvolvido gradualmente, até se transformar na descrição de como o empreendimento será concretizado.” (HEALY, 1999, p.253)

O PMBOK faz uma diferenciação entre o escopo do produto e o escopo do empreendimento.

- Escopo do produto – é as características e funções que devem ser incluídas num produto ou serviço.
- Escopo do empreendimento – é o trabalho que deve ser realizado para entregar o produto com as características e funções especificadas.

O gerenciamento do escopo consiste de várias atividades distintas, todas tendo por base a criação de um conjunto sistemático de estratégias para o empreendimento a ser desenvolvido.

Em resumo, o gerenciamento é aplicado em todos os estágios do ciclo de vida do empreendimento e pode ser utilizado nas tomadas de decisões praticadas no nível estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico é o mais abrangente e compreende a identificação do tipo de empreendimento que melhor irá atender aos objetivos e metas da organização para o qual será desenvolvido. O nível tático compreende a caracterização dos recursos que serão alocados para a produção e a identificação do processo que será empregado na produção. O nível operacional compreende o processo produtivo do qual fará parte a disposição de insumos e o acompanhamento do desempenho na produção do empreendimento.

O ciclo de vida é um conceito-ferramenta ou um processo pelo qual se busca tipificar as demandas para a gestão do empreendimento ao longo de fases pelas quais passa sua vida, permitindo que se estabeleçam abordagens específicas para atender a estas necessidades.

O ciclo de vida pode variar de empreendimento para empreendimento, mas de maneira geral as principais etapas pelas quais um empreendimento deve passar podem ser agrupadas em quatro fases: iniciação, *design*, implementação e entrega.

- Iniciação – é a fase na qual o empreendimento é identificado e sua qualidade é testada. A estratégia do projeto deve ser descrita em linhas gerais e à medida que o projeto se desenvolve deve ser atualizada.
- *Design* – é a fase em que os desenhos e as especificações, necessárias à implementação do empreendimento, são preparados. O design cobre várias etapas do ciclo de vida. Inicialmente o trabalho do design envolve definir as necessidades do consumidor e avaliá-las dentro do contexto do empreendimento. Vai mudando de nome com a evolução, esboço, esquema, estrutura, e assim por diante.
- Implementação – é a fase na qual o empreendimento é construído. Ocorre uma transição fundamental: da concepção para a execução, da síntese para a ação, da exploração de opções para a implementação.
- Entrega – é a fase em que o empreendimento, depois de aprovado, é entregue ao empreendedor. Quando o projeto é finalizado, a avaliação

pós-conclusão tem por objetivo rever o desenvolvimento do empreendimento para assegurar o aprendizado com as experiências.

Desta forma, estas são as áreas nas quais podemos buscar referências para suprir as demandas por processos estruturados de trabalho na formatação do produto/empreendimento Parque de Diversões.

Os aspectos mais relevantes identificados até aqui são a apresentação do escopo de uma forma sistematizada e estruturada. Uma avaliação mais detalhada permite a identificação dos seguintes processos junto a essas referências:

- Identificação, de forma estruturada, das expectativas e objetivos dos envolvidos (*stakeholders*) no empreendimento, com ênfase naqueles que venham a tomar seu risco;
- A correlação destas expectativas e objetivos com os requisitos (funcionais, desempenho, técnicos) do empreendimento e com o trabalho a ser executado (escopo);
- Processos capazes de zelar pelo atendimento aos objetivos e requisitos à medida que o desenvolvimento e detalhamento do escopo evoluem durante a fase inicial do ciclo de vida do empreendimento até sua consolidação.

Estes processos, na terminologia formal da área de gerenciamento de empreendimentos, podem ser apresentados da seguinte forma:

Identificação dos objetivos e expectativas dos <i>stakeholders</i> e dos requisitos decorrentes	Extração de requisitos e análise de <i>stakeholders</i>
Correlação dos requisitos e configuração com o trabalho a ser realizado	Declaração do escopo (<i>Statement of Work</i>)
Manutenção dos requisitos durante a progressiva formatação do empreendimento	Controle de mudanças de escopo Controle de Configuração

4.3 Aspectos fundamentais na formação do empreendimento Parque de Diversão

Conforme foi visto no capítulo anterior, alguns dos aspectos fundamentais na formação do empreendimento Parque de Diversão, a partir da ótica do negócio, são:

- Segmentação do mercado;
- Análise da concorrência;
- Expectativas de resultado;
- Requisitos ou configuração do empreendimento.

Para estes aspectos devem ser buscados processos que proporcionem uma maior competência na formação do produto.

A contribuição de processos oriundos da área de *marketing*, quando se trata de segmentação do mercado e análise da concorrência, é fundamental e muito mais apropriada que contribuições provenientes da área de gerenciamento de empreendimentos.

Enfatiza-se, portanto, que os processos a serem utilizados tanto na segmentação do mercado quanto na análise da concorrência sejam, portanto, aqueles abordados na área de *marketing*.

Como o interesse deste trabalho está nos processos com os quais o gerenciamento pode contribuir para a formação do produto, as abordagens do marketing para esses elementos não estarão contempladas neste trabalho¹².

¹² Pode-se, no entanto, citar como referência de partida, títulos de autores renomados que tratam do assunto. Entre estes:

- Introdução ao Marketing; Philip Kotler e Gary Armstrong, 2000; Ed. Livros Técnicos e Científicos;
- Administração de Marketing; Philip Kotler; 2000; Ed. Prentice Hall;
- Marketing de Segmentação; John Berrigan, 1994, Ed. Makron;

Os processos do gerenciamento, no entanto, podem dar uma grande contribuição quanto aos aspectos de expectativas de resultado e requisitos ou configuração do empreendimento.

Expectativas de resultados

O empreendedor, ao tomar a decisão de implantar o empreendimento, faz um investimento que tem sua remuneração associada ao desempenho deste empreendimento no decorrer do ciclo operacional.

A sua decisão por investir é baseada nas expectativas de resultado do negócio. Essa expectativa do resultado do negócio pode ser balizada através da análise da qualidade do empreendimento.

O empreendimento deverá apresentar [i] uma condição econômica aceitável, [ii] uma composição financeira sustentável e [iii] uma configuração de estabilidade validada.

[i] uma condição econômica aceitável – “está associada a que retornos oferecidos pelo empreendimento contenham, relativamente aos investimentos que o empreendimento exigiu para sua implementação um agregado de riqueza, indicado por um ganho de poder de compra destes retornos frente àqueles investimentos.” (ROCHA LIMA JÚNIOR, 1995a, p.29)

Os principais indicadores serão:

- Nível de exposição do empreendedor – quanto teria o empreendedor se em vez de aplicar os recursos no empreendimento fizesse uma aplicação a custo de oportunidade.
- Valor do empreendimento pronto para operar – se refere ao valor que um investidor pagaria pelo empreendimento naquele momento.

- Competição – Estratégias competitivas essenciais; Michael E. Porter; 2001, Ed. Campus;

- Estratégia Competitiva; Michael E. Porter; 1986, Ed. Elsevier.

Os indicadores acima são medidos no ciclo de implantação. No ciclo operacional temos:

- Taxa de retorno – média equivalente do período.

[ii] uma composição financeira sustentável – “compreenderá uma composição financeira sustentável se a sua equação de fundos tiver equilíbrio no ciclo de implantação e uma configuração que atenda os interesses ou necessidades do empreendedor no ciclo operacional.” (ROCHA LIMA JÚNIOR, 1995a, p.36)

Os indicadores são:

- No ciclo de implantação – o empreendedor terá capacidade para cobrir os recursos necessários à implantação, seja somente com recursos próprios ou utilizando também recursos de terceiros.
- No ciclo operacional – o empreendimento terá capacidade para, através das receitas, sustentar o pagamento dos recursos de terceiros e a remuneração do investimento.

Neste ciclo existe também outro indicador:

- *Pay-back* – mostra o possível prazo de recuperação da capacidade de investir do empreendedor.

[iii] uma configuração de estabilidade validada – “terá uma configuração de estabilidade validada se o lastro que a base imobiliária significar, relativamente ao nível de exposição do empreendedor, estiver nivelado sempre no sentido de dar sustentação à imobilização.” (ROCHA LIMA JÚNIOR, 1995a, p.40)

A avaliação desses indicadores é feita pelo empreendedor; logo, enquanto o empreendimento não atender às expectativas deste empreendedor, não terá sua formatação validada.

Tendo em vista a importância do empreendedor no decorrer da formatação do empreendimento, o PMBOK sugere o uso de um processo que vise a análise desse empreendedor. É o processo de análise dos *stakeholders*. A norma inglesa não menciona nenhum processo que seja similar a esse.

Requisitos ou configuração do empreendimento

A configuração do empreendimento busca estabelecer as características que este terá de modo a atender às expectativas dos *stakeholders*, com ênfase na posição daquele que toma o risco do empreendimento. Estas características balizam aquilo que pode ser identificado como o patamar de qualidade esperado para o empreendimento.

Nos primeiros estágios, a formatação está descrita em linhas gerais, somente com as características básicas para que o negócio possa ser visualizado e, à medida que a formatação vai se desenvolvendo, a configuração vai se tornando mais detalhada até que todos os elementos sejam descritos no nível necessário à sua implementação.

Como apresentado no item anterior, dois processos do gerenciamento de escopo, **definição do escopo** e **controle de mudanças**, podem ser associados a este aspecto da formatação.

Além disso, o processo de controle de configuração é uma contribuição essencial do gerenciamento neste aspecto da formatação do produto. Na norma inglesa, faz parte dos processos que dão suporte aos processos de gerenciamento, enquanto que no PMBOK, encontra-se no grupo de processos associados ao Gerenciamento da Integração.

Os processos do gerenciamento serão abordados com mais profundidade no próximo item deste capítulo.

4.4 Processos do gerenciamento

4.4.1 Análise do stakeholder

Embora o termo *stakeholder* na definição do PMBOK inclua todos os interessados no empreendimento, o principal interessado no empreendimento enquanto

negócio é o empreendedor; portanto, a análise do *stakeholder* terá como foco o empreendedor.

São apresentadas a seguir, diversas abordagens, todas provenientes da área de gerenciamento de empreendimentos, que buscam identificar os objetivos e expectativas das partes interessadas no empreendimento.

Processo 1: Análise de stakeholders

Para Boddy; Paton (2003), a análise do *stakeholder* possibilita aos gerentes do projeto entenderem os interesses de todas as partes envolvidas no projeto, o que o deixa menos vulnerável a dificuldades inesperadas, uma vez que este *stakeholder*, em vez de dar suporte ao projeto, pode ser um oponente que vê tal projeto como uma ameaça a algum aspecto da sua cultura, estrutura ou poder.

A análise de *stakeholders* proposta por eles passa por três etapas: compor uma planilha dos *stakeholders*, avaliar os interesses dos *stakeholders* e influenciar os *stakeholders*.

Compor uma planilha dos stakeholders

- A visualização dos *stakeholders* no projeto deve ser feita com a preparação de uma planilha, do seguinte modo:
 - No centro da planilha coloque o nome do projeto. Coloque em círculos ao redor do nome do projeto cada indivíduo ou grupo que possa ser identificado como tendo algum interesse no projeto. Coloque aqueles com que têm mais influência no projeto perto do centro e os outros nas bordas.
 - Confira se todos os *stakeholders* principais foram identificados.

Avalie os interesses destes stakeholders:

- Avalie os interesses dos *stakeholders* principais. Trabalhe com estas perguntas:

- Quais comportamentos são esperados desses *stakeholders* com relação ao projeto?
- Quais são os principais interesses e prioridades desses *stakeholders*?
- Quais as questões culturais, estruturais ou políticas que podem afetar a visão desses interessados em relação ao projeto?
- Como eles se posicionam em relação ao projeto, positivamente ou negativamente?
- Quais são as implicações de influenciar esses *stakeholders*?
- O que é necessário ser feito que vai de encontro aos interesses destes *stakeholders*?

Influenciar os *stakeholders*

- Deve ser desenvolvido um plano com métodos para influenciar os *stakeholders*. Dentre outras, devem ser incluídas estas questões:
 - Como os *stakeholders* podem ser influenciados a apoiarem o projeto?
 - Quais os benefícios que poderão ser oferecidos aos *stakeholders* que terão valor?

O tamanho da equipe que deverá conduzir esta análise vai depender das características do projeto que será planejado.

Processo 2: Modelo de sistemática flexível de negociação

Yeo; Tiong (2000) desenvolveram um modelo de sistemática flexível de negociação, com o propósito de encorajar um gerenciamento positivo das diferenças de percepção e expectativa entre os *stakeholders* principais. Essas diferenças, em um sentido negativo, são fontes de risco. A figura 5 representa o processo sistêmico proposto, no qual estão incluídos identificação de problemas, expressão e análise, conceituação, comunicação e aprendizado múltiplo, conectando e comparando as questões do mundo real e as restrições com modelos conceituais idealizados. A ênfase é no multiaprendizado entre os *stakeholders* e o gerenciamento positivo das diferenças.

Fonte: Yeo; Tiong (2000)

Figura 5: Modelo de Sistemática Flexível de Negociação

Para prover uma base usável e ter uma visão mais aprimorada dos processos do negócio e do gerenciamento efetivo dos *stakeholders*, a abordagem sistemática sugere um grupo de seis elementos (CATWOE), representados pelo consumidor (C), pelo investidor (A), pela transformação (T), pelo processo mundial (W), pelo proprietário (O) e pelo ambiente (E), respectivamente.

A intenção é encontrar maneiras que minimizem o perigo das diferenças irreconciliáveis, na percepção dos *stakeholders* e, melhorar as chances de sucesso. O processo é representado por uma série de inquisições sistemáticas, formulação de problemas e passos para resolução.

Os passos 1-4 representam o estágio de procurar os fatos. Eles indagam e trazem à superfície as situações do mundo real, fazem uma interação com os elementos do CATWOE e pressupõe fatores-chave de sucesso.

A realidade reconhecida e encontrada nos passos 1-4 pode ser usada para formular uma definição básica no passo 5. Essa definição básica serve como declaração dos intentos estratégicos ou declaração da missão do projeto.

No passo 6 a preocupação é com a construção e reconstrução de modelos conceituais, idealizados como mapas rodoviários, para futuras ações. A construção dos modelos conceituais é guiada pela definição básica, e desenvolvida com as contribuições vindas dos conceitos relevantes do sistema e idéias.

O processo de aprendizado proposto é erguido ao seu nível máximo no passo 7, quando são feitas as comparações entre os modelos idealizados e a realidade expressada nos passos 3 e 4. Contradições internas e externas vêm à superfície quando os modelos idealizados ou cenários são invalidados pelas restrições da realidade.

O passo 8 tem por objetivo encontrar as mudanças que são práticas e viáveis e adaptações resultantes das diferenças percebidas. Com este aprendizado e preparação, as negociações podem ser iniciadas no passo 9.

O passo 10 reflete a experiência em que, reformatação, reembalagem, e renegociação são freqüentemente necessárias. O passo 11 representa a conclusão bem-sucedida das negociações e o passo final, o passo 12, é a preparação e definição de um plano-mestre para a construção do projeto.

Processo 3: Gerenciamento do Projeto de Stakeholder

Baseada nas premissas dadas pelo PMBOK, Cleland (1998) desenvolveu um processo que ele chama de gerenciamento do *stakeholder* do projeto¹³ – PSM – que significa que o projeto é explicitamente descrito em termos de indivíduos e instituições que compartilham algum interesse no projeto.

A principal justificativa para adotar uma perspectiva PSM é a enorme influência que o *stakeholder* pode exercer. O PSM é estruturado com o objetivo de encorajar o uso do gerenciamento do projeto, a fim de reduzir as adversidades que possam ser causadas pelo *stakeholder* e para que possam ser aproveitadas as oportunidades para encorajar o apoio deste *stakeholder* aos propósitos do projeto.

O processo do PSM consiste em utilizar as funções do gerenciamento, planejamento, organização, motivação, direção e controle de recursos para dar suporte às estratégias a serem adotadas .

O gerenciamento de processos para os *stakeholders* consiste nas seguintes fases: identificar os *stakeholders*, recolher informações dos *stakeholders*, identificar a missão dos *stakeholders*, determinar as forças e fraquezas dos *stakeholders*, identificar a estratégia dos *stakeholders*, prognosticar o comportamento dos *stakeholders*, implementar a estratégia de gerenciamento dos *stakeholders*.

Estas fases estão mostradas na figura 6.

¹³ Project Stakeholder Management - PSM

Fonte: Cleland (1988)

Figura 6 – Processos do gerenciamento dos stakeholders do projeto

Identificar o *stakeholder*

O gerenciamento do projeto deverá identificar aqueles indivíduos ou organizações que estejam de alguma forma ligada ao projeto. Os *stakeholders* podem ser considerados primários, quando estão intimamente ligados ao sucesso do projeto, e secundários, quando têm um menor grau de influência no sucesso do projeto. Cada projeto deve identificar os graus de influências dos *stakeholders* relacionados a ele. A figura 7 mostra um exemplo de *stakeholders* do projeto.

Fonte: Cleland (1998)

Figura 7 – Stakeholders do Projeto

Recolher informações

Sistematizar o desenvolvimento das informações do *stakeholder* significa que questões como as levantadas a seguir precisam ser consideradas:

- Quais necessidades dos *stakeholders* precisam ser conhecidas?
- Onde e como podem ser obtidas as informações?
- Quem será o responsável por recolher, analisar e interpretar as informações?
- Como e para quem serão distribuídas as informações?

- Quem será o responsável por usar as informações na decisão do contexto do projeto?
- Como será possível proteger as informações contra vazamentos e usos indevidos?

Identificar a missão

Após a identificação dos *stakeholders* e o recolhimento das informações relativas a eles, é necessário que estas informações sejam analisadas para que a natureza de suas missões ou as suas necessidades possam ser determinadas.

Uma técnica que pode ser utilizada para entender a natureza das reivindicações dos *stakeholders* no projeto é categorizar seus interesses em aqueles que apóiam o projeto e os antagônicos ao projeto.

Uma vez entendidas as missões dos *stakeholders*, suas forças e fraquezas podem ser avaliadas.

Determinar os pontos fortes e fracos dos *stakeholders*

A avaliação dos pontos fortes e fracos dos *stakeholders* é um pré-requisito para entender suas estratégias. Tais análises são encontradas em quase todas as prescrições de processos de planejamento estratégico.

Esses processos consistem no desenvolvimento de um sumário com os pontos fortes mais relevantes, com os quais os *stakeholders* podem basear suas estratégias, e seus mais significantes pontos fracos, aqueles com os quais eles evitariam perseguir seus interesses no projeto.

Uma vez que esses fatores sejam desenvolvidos, devem ser testados respondendo questões relativas a cada estratégia do projeto proposta para lidar com os *stakeholders*.

- Esta estratégia lida adequadamente com os pontos fortes do stakeholder?
- Esta estratégia tira proveito dos pontos fracos dos stakeholders adversários?

- Qual é a relativa contribuição em pontos fortes que um determinado stakeholder pode dar à estratégia do projeto?
- Os pontos fracos dos stakeholders adversários podem ser atingidos através de uma implementação bem-sucedida da estratégia do stakeholder? Se sim, o gerente do projeto pode desenvolver uma contra-estratégia que beneficie o projeto?

Para que uma estratégia possa ser bem-sucedida, ela deve ser construída com uma filosofia que reconheça o valor da análise dos pontos fracos e fortes e desenvolva uma estratégia do projeto que facilite seu sucesso. No entanto, isso só poderá acontecer se houver um completo entendimento da estratégia do *stakeholder*.

Identificar a estratégia do *stakeholder*

A estratégia do *stakeholder* é uma série de prescrições que providencia os meios e estabelece a direção geral de acompanhamento das metas, objetivos e missão do *stakeholder*. Estas prescrições estipulam:

- Qual é a alocação de recursos requerida?
- Por que eles são requeridos?
- Quando eles serão requeridos?
- Onde eles serão requeridos?
- Como eles serão utilizados?

A alocação de recursos inclui planos para uso dos recursos, regulamentos e procedimentos a serem empregados e as táticas usadas para acompanhar os objetivos finais do *stakeholder*. Quando a estratégia do *stakeholder* é entendida, é provável que o seu comportamento possa ser previsto.

Prognóstico do comportamento do *stakeholder*

Baseada no conhecimento da estratégia do *stakeholder*, a equipe do projeto poderá proceder com o prognóstico de comportamento do *stakeholder* na implementação estratégica. A figura 8 mostra uma abordagem para analisar o impacto do *stakeholder* no projeto.

Fonte: Cleland (1988)

Figura 8 – Processo de avaliação do impacto do stakeholder

Um auditor independente deve periodicamente ajudar a equipe do projeto a conseguir as respostas necessárias às questões estratégicas e interesses do *stakeholder*.

Auditores externos e internos, ao analisar os pontos fortes, os pontos fracos, problemas e oportunidades do projeto, podem analisar com qual nível de qualidade os *stakeholders* estão sendo gerenciados.

Implementar a estratégia de gerenciamento do *stakeholder*

O último passo no gerenciamento dos *stakeholder* é desenvolver estratégias de implementação para lidar com estes *stakeholders*. Assim que a implementação das estratégias estiver operacional, o time do projeto deve seguir as seguintes posturas:

- Assegurar que os gerentes e profissionais percebam completamente os potenciais impactos que os stakeholders podem exercer no resultado do projeto.
- Gerenciar as reuniões para revisão do projeto para assegurar que a avaliação dos stakeholders seja parte determinante do status do projeto.
- Manter contato com stakeholders-chave para aumentar as chances de determinar suas percepções quanto ao projeto.

Processo 4: Plano de Marketing do Empreendimento

Pinto; Covin (1992), utilizando-se da estrutura de um plano de *marketing*, desenvolveram o Plano de *Marketing* do Empreendimento para ser aplicado às funções e atividades que a equipe do empreendimento precisa exercer para aumentar a aprovação do empreendedor. Os mesmos princípios básicos podem ser aplicados a uma variedade de empreendimentos que levem em conta necessidades da organização, mas estejam atentos aos demais *stakeholders*.

A tabela V mostra os componentes do Plano de *Marketing* do Empreendimento.

Tabela V – Componentes do Plano de Marketing do Projeto

<p>1. Análise do empreendedor</p> <ul style="list-style-type: none">a. Necessidades do empreendedorb. Opções e alternativas do empreendedorc. Habilidade do empreendedor para influenciar o designd. Níveis de tolerância do empreendedore. Habilidade do empreendedor em aceitar mudançasf. Suporte político
<p>2. Estratégia de <i>marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none">a. Objetivos do <i>marketing</i>b. <i>Mix</i> do marketingc. Táticas do <i>marketing</i>
<p>3. Avaliação e controle</p> <ul style="list-style-type: none">a. Determinar o que medirb. Padrões estabelecidos de desempenhoc. Medir o desempenho atuald. Comparar o desempenho atual com o padrãoe. Determinar as razões da discrepânciaf. Promover ações corretivas

Fonte: Pinto (1992)

Análise do Empreendedor

1. Necessidades do empreendedor.

- Quais necessidades do empreendedor serão satisfeitas pelo empreendimento?
- Quão crítica para a eficácia da organização do empreendedor será a satisfação dessas necessidades?
- A transferência do produto encomendado permitirá ao empreendedor satisfazer às necessidades deste produto?
- Existe alguma razão para acreditar que o que o empreendedor acha que é necessário ao empreendimento é diferente do que realmente é necessário?

2. Opções e alternativas do empreendedor.

- A organização do empreendedor pode continuar a operar eficientemente sem o produto do empreendimento?
- Existem produtos alternativos que o empreendedor pode achar igualmente aceitáveis?
- O empreendedor está totalmente ciente de meios alternativos que satisfazem às necessidades para o qual o produto do empreendimento foi projetado?
- Quais serão as prováveis conseqüências para o empreendedor se ele não está comprometido com o empreendimento?

3. Habilidade do empreendedor para influenciar os parâmetros do *design*.

- Quanta influência o empreendedor tem, e quanta mais ele quer, quando se trata do design específico da configuração do empreendimento?
- Existem canais que permitem ao empreendedor ter uma comunicação aberta sobre os aspectos e características que ele está procurando para o produto do empreendimento?
- O empreendedor é realista quanto aquilo que ele pode e o que ele não pode exigir da equipe do empreendimento?
- Existe alguma razão para acreditar que o empreendedor não perceberia facilmente ou agiria para corrigir problemas em áreas que poderiam

eventualmente levar à rejeição deste empreendedor ao produto do empreendimento?

4. Níveis de tolerância do empreendedor em relação ao custo, prazo e critérios de desempenho.

- Quais são as expectativas do empreendedor quanto ao custo total do empreendimento?
- O empreendedor é realista quanto ao prazo de conclusão do empreendimento?
- O empreendedor criou suas expectativas conhecendo os critérios de desempenho deste tipo de produto, quanto à qualidade, confiabilidade, segurança, função, capacidade, etc.?
- Quais os critérios utilizados pelo empreendedor para avaliar a aceitação do produto do empreendimento?

5. Habilidade do empreendedor em aceitar mudanças no produto final.

- O empreendedor tem o conhecimento técnico requerido para fazer uso do produto finalizado?
- A data estipulada para o término do produto coincide com a data na qual o empreendedor cliente estará preparado para o produto do empreendimento?
- Existem sistemas ou recursos de reserva na organização do empreendedor que facilitarão a implementação do produto do empreendimento?
- O empreendedor é realista quanto à necessidade de se preparar para mudanças que produzam uma implementação eficaz do produto do empreendimento?

6. Suporte político dentro da organização do cliente.

- Existe ou irá existir algum empreendimento na organização que possa ser atingido pelo novo empreendimento?
- Pessoas influentes na organização apóiam o empreendimento?
- Quais as chances de que o empreendimento possa ser percebido como um risco por aqueles que podem afetar o seu sucesso?

- O que grupos específicos na organização têm a perder ou a ganhar se o produto do empreendimento for implementado com sucesso?

Esta análise, em primeiro lugar, irá fornecer à equipe informações necessárias para assegurar que um produto irá servir ao empreendedor mais eficientemente do que as alternativas.

Em segundo lugar, irá proporcionar aos membros da equipe um aprendizado quanto aos prós e contras do empreendimento formatado de acordo com o ponto de vista do empreendedor.

Estratégia de *marketing* do produto

As informações recolhidas na análise do empreendedor irão ser utilizadas como base para a formulação da estratégia de *marketing* do empreendimento.

- Estabelecer os objetivos de *marketing*

Para que a equipe do empreendimento estabeleça os objetivos de *marketing* é útil pensar em termos dos quatro Ps do *marketing*, *price*, *product*, *place* e *promotion*¹⁴. A informação recolhida na análise do empreendedor irá sugerir quais serão os objetivos de *marketing* apropriados para cada uma dessas áreas.

- Escolhendo as táticas de *marketing*

Táticas de *marketing* são métodos específicos escolhidos para alcançar os objetivos relacionados ao preço do produto, local do empreendimento e promoção. Estas táticas devem permitir à equipe do empreendimento satisfazer aos anseios e necessidades do empreendedor se forem contribuir para o sucesso do empreendimento.

Avaliação e Controle

A fase final do plano de *marketing* do empreendimento é composta das atividades de avaliação e controle. O propósito dessa fase é assegurar que o empreendimento está sendo comercializado da maneira como foi especificada

¹⁴ Preço, produto, local e promoção.

pela estratégia de *marketing* do empreendimento. Os processos de avaliação e o controle consistem de seis passos:

- Determinar o que medir.

Os critérios relacionados ao marketing usado para estabelecer os objetivos determinam o que deve ser medido.

- Padrões estabelecidos para o desempenho.

É simplesmente uma outra maneira de se dizer “objetivos do *marketing*”. São os objetivos de marketing estabelecidos na estratégia de *marketing*.

- Medir o desempenho real.

Envolve uma avaliação dos resultados alcançados pela equipe em termos de *marketing* do empreendimento.

- Comparar o desempenho real com o padrão de desempenho.

Uma brecha mínima entre o desempenho real e o padrão de desempenho irá sugerir que os objetivos de marketing do empreendimento estão sendo alcançados. Uma brecha significativa ou prolongada entre o padrão e a performance atual irá indicar que o trabalho não está sendo bem feito.

- Determinar as razões para qualquer discrepância observada.

Existem muitas razões para a estratégia de marketing do produto não estar produzindo os resultados pretendidos: a análise do empreendedor teve um desempenho inadequado, os objetivos de marketing foram irreais ou as táticas de marketing do empreendimento estão sendo inadequadas para atingir esses objetivos. Seja qual for a razão, é vital que a equipe determine porque a estratégia de marketing não está produzindo os resultados desejados.

- Promover ações corretivas.

Uma vez que as razões para o problema tenham sido identificadas, a equipe deve tomar as medidas necessárias para corrigir o problema.

Em resumo, este processo provê um método sistemático com o qual é feito um trabalho que assegure a aceitação do produto pelo empreendedor, sem desconsiderar, no entanto, que o produto precisa ser competitivo e atender às necessidades do consumidor.

4.4.2 Definição do escopo

O objetivo básico do processo de Definição do Escopo (*Statement of Work* - SOW) é caracterizar, nos estágios iniciais do ciclo de vida do empreendimento, da maneira mais precisa possível, suas características, sendo elemento de relevância na definição do patamar de qualidade esperado.

A seguir, são apresentadas abordagens propostas por Kerzner (1994) e Meredith e Mantel (1995).

Conforme Keszner (1994), o SOW é uma descrição do trabalho requerido pelo empreendimento e sua complexidade é consequência das expectativas dos *stakeholders*.

Especial ênfase é dada à clareza com que esta descrição deve ser feita, posto que erros de interpretação certamente levarão ao comprometimento das expectativas com o empreendimento.

Alguns dos principais aspectos a serem observados são a postura a ser adotada na sua elaboração e a forma a ser empregada.

Quanto à postura, o documento deve observar o perfil de habilidades do pessoal envolvido, a manutenção da articulação entre o mapeamento do escopo e sua declaração, a filosofia administrativa a ser adotada na condução do empreendimento, as opções táticas da implantação, tecnologia, logística, etc.; as restrições de custos e prazos e os requisitos de desempenho.

Quanto à formatação do documento, são enfatizados os seguintes aspectos:

- precisão e clareza da linguagem;
- estruturação alinhada com o mapeamento do escopo e com os processos administrativos;
- delimitações de responsabilidades precisas;

- estabelecimento dos requisitos de desempenho de modo claro e que permita seu acompanhamento à medida que o empreendimento vá evoluindo;
- usar linguagem clara, direta e sem prolixidade;
- evitar imprecisões e ambigüidades;
- evitar anexar outros materiais; o SOW deve ser autocontido;
- manter glossário de abreviaturas.

Já Meredith e Mantel (1995) situam o SOW como elemento de aglutinação do Plano do Empreendimento.

Os principais elementos constituintes são:

- Visão geral – sumário dos objetivos e escopo do empreendimento.
- Objetivos – contemplam as declarações de quais as metas a serem atingidas em termos econômicos, de competitividade e técnicos.
- Abordagem geral – apresenta as abordagens gerencial e técnica para o empreendimento, estabelecendo suas diretrizes estratégicas.
- Aspectos contratuais – apresentam a visão tática do item anterior, estabelecendo os elementos de acompanhamento da implantação, os processos e filosofias de administração, contratação de fornecimentos e serviços e da sua organização.
- Programações – a primeira visão geral dos eventos do ciclo de vida do empreendimento, com ênfase nas etapas até sua colocação em operação.
- Recursos – são abordados os aspectos financeiros, orçamento e restrições de custo, e as diretrizes para os processos de gestão financeira, além dos principais insumos e equipamentos envolvidos.
- Pessoal – são apresentadas as primeiras estimativas de demanda de pessoal e as políticas relativas a recrutamento, seleção e administração.
- Critérios e métodos de avaliação – todos os empreendimentos devem ser avaliados a partir de referências estabelecidas neste plano. Abrangem uma breve descrição tanto das metas como dos seus processos de monitoramento.

- Potenciais problemas – uma primeira avaliação sistemática das situações ou condições de risco capazes de afetar o cumprimento das metas do empreendimento.

4.4.3 Controle de mudanças de escopo

“*Change management* é um processo essencial relacionado a todos os fatores internos e externos que influenciam nas mudanças do empreendimento; que prevê possíveis mudanças, identifica mudanças já ocorridas, planeja impactos preventivos, coordena as mudanças ao longo do empreendimento.” (VOROPAJEV, 1998, p.17)

O objetivo deste processo é assegurar que a evolução do escopo, ao longo do ciclo de vida do empreendimento, seja feita de forma controlada e articulada desde seus primeiros estágios.

De acordo com Francis; Webster (2000), existem dois aspectos no *change management*: a mudança formal e a mudança informal. A mudança formal está basicamente relacionada ao reconhecimento de que o produto do empreendimento deve ser diferente do que originalmente havia sido previsto, ou que um processo do empreendimento deve ser modificado para atender outra necessidade do empreendedor. A mudança informal é insidiosa e sem uma *baseline* do escopo claramente definida pode ser impossível detectar a mudança.

É usual que estas mudanças de escopo sejam classificadas de maneira análoga àquela praticada na disciplina de Gerenciamento de Engenharia de Sistemas. Como referência, é apresentada abaixo uma adaptação da estrutura de classificação adotada por Blanchard (1998).

- Mudanças de classe 1 – são aquelas que afetam a funcionalidade ou a formatação do empreendimento e que trarão impactos sobre seu desempenho, disponibilidade, segurança, custos ou qualquer outro requisito básico.
- Mudanças de classe 2 – são mudanças de natureza relativamente menor e que não afetam os requisitos básicos do empreendimento.

Além disso, as mudanças podem ser categorizadas em emergenciais, urgentes ou de rotina, dependendo tanto da sua prioridade como de sua criticidade.

Abaixo, é apresentada uma abordagem proposta por Meredith e Mantel (1994).

Os principais propósitos de um sistema de controle de mudanças de escopo são:

- revisar todas as mudanças solicitadas;
- identificar seus impactos;
- traduzir os impactos no desempenho do empreendimento, inclusive quanto a prazos e custos;
- avaliar a relação benefício x custo das mudanças solicitadas;
- identificar mudanças alternativas que atendam os mesmo fins solicitados;
- aceitar ou rejeitar as mudanças solicitadas;
- comunicar as mudanças às partes envolvidas;
- assegurar que as mudanças sejam implementadas adequadamente;
- prover o tratamento periódico das informações relativas às mudanças de escopo.

São propostos os seguintes princípios de trabalho:

- Os processos de solicitação e tratamento de mudanças de escopo devem ser formalizados;
- Como decorrência, qualquer solicitação de mudança deve ser formal e rastreável;
- As mudanças devem ser aprovadas pelas partes envolvidas; em particular, pelo cliente e pelo executor;
- O principal responsável pelo processo de gerenciamento do empreendimento deve ser previamente consultado sobre as mudanças;

- Uma vez que uma mudança seja aprovada, o plano-mestre¹⁵ do empreendimento deve ser revisado para incorporá-la.
- Para empreendimentos de grande porte, os autores recomendam a constituição de um grupo ou comitê de controle de mudanças de escopo, com representatividade das partes envolvidas.

4.4.4 Gerenciamento da Configuração

Entenda-se por configuração o conjunto articulado de requisitos e soluções que definem a funcionalidade, o arranjo físico e o desempenho esperado para o empreendimento.

Quando ocorre uma mudança no empreendimento, é de suma importância assegurar que esta mudança não descaracterize a configuração deste empreendimento, uma vez que esta configuração, como já foi mencionado anteriormente, tem ligação direta com as expectativas dos *stakeholders*.

Os processos de gerenciamento da configuração do empreendimento são similares àqueles relacionados ao gerenciamento de mudanças de escopo; porém, não se substituem ou se excluem.

Enquanto estes se voltam especificamente para o escopo do empreendimento, os primeiros zelam pelas características e requisitos de desempenho de todo o empreendimento, tanto que no PMBOK, fazem parte da área de conhecimento de Integração do Empreendimento.

Abaixo é apresentada uma primeira abordagem proposta por Kerzner (1994).

Os processos de gestão da configuração são um conjunto de técnicas que, através de um processo ordenado, fazem revisões e aprovações formais no conjunto de requisitos que caracterizam a configuração do empreendimento.

Se implantados de forma adequada proporcionam:

¹⁵ É o planejamento de nível mais alto em vigor para a condução do empreendimento.

- níveis apropriados de revisão e aprovação de mudanças;
- um ponto de acesso e controle para aqueles que buscam mudanças no empreendimento;
- um ponto único de entrada para mudanças aprovadas pelo cliente.

As decisões relativas a mudanças de configuração devem ser tomadas, sempre que possível, por um grupo ou comitê de controle de configuração com representatividade do cliente/investidor, executor e daquele que propõe ou demanda a mudança.

As avaliações devem cobrir, no mínimo, os custos envolvidos, os requisitos de qualidade associados, a necessidade e os impactos.

Devido aos impactos possíveis de atingir a *baseline*¹⁶, alguns aspectos são críticos na implementação de mudanças de configuração:

- definição prévia de uma configuração de referência, a *baseline* do empreendimento;
- definição de classes de mudanças¹⁷;
- definição dos controles necessários junto ao cliente e ao executor;
- estabelecimento de políticas quanto a:
 - responsabilidade de decisão e controle;
 - processos de decisão;
 - periodicidade;
 - foros de aprovação;
 - processos de trabalho;

¹⁶ Neste caso, pode-se admitir que a *baseline* do empreendimento represente o patamar de qualidade esperado para o mesmo.

¹⁷ Embora este autor não mencione quais as classes de mudanças recomendadas, pode-se admitir uma solução similar àquela apresentada para o gerenciamento de mudanças de escopo.

- processos dinâmicos para casos urgentes.

Os principais resultados esperados incluem:

- melhores processos de coordenação e comunicação;
- melhores processos para soluções técnicas;
- minimização de distúrbios.

Saliente-se que este é um processo complementar que não substitui os demais processos de gestão, coordenação e inter-relacionamento com as partes envolvidas.

Para formalizar e detalhar os processos citados acima por Kerzner (1994), podemos empregar a estruturação proposta por Blanchard (1998).

Gestão de Configuração é o processo de gerenciamento usado para definir as características funcionais e físicas de um empreendimento e de seus itens componentes, já nas fases iniciais de seu ciclo de vida, controlar suas mudanças, e registrar e relatar o processamento de mudanças e o estado de sua implementação.

Envolve quatro fases: Identificação da configuração, Controle da configuração, Alocação da situação da configuração e Avaliações da configuração.

O conteúdo destas fases, conforme Cleland e King (1983), está descrito abaixo.

Identificação da Configuração

É o estabelecimento de uma *baseline* de referência que contemple as características físicas e funcionais dos itens relevantes a serem gerenciados. Isto exige que os requisitos de desempenho do empreendimento sejam totalmente mapeados e correlacionados ao seu ciclo de vida. Uma *baseline* é estabelecida sempre que for necessário definir um ponto de partida formal para o desenvolvimento do

empreendimento e para o controle de futuras mudanças tanto de desempenho como de seu desenho.

Controle da Configuração

É o processo de manter a *baseline* do empreendimento e regular todas as mudanças em relação a ela. Previne mudanças desnecessárias ou marginais, ao mesmo tempo em que diligencia o tratamento daquelas necessárias à condução do empreendimento.

Alocação da Situação da Configuração

É o processo pelo qual são registradas e alocadas todas as mudanças aprovadas em relação à *baseline*, proporcionando um registro contínuo do estado da configuração de cada item que compõe o empreendimento. O objetivo deste processo é assegurar a rastreabilidade de todas as mudanças incorporadas na configuração do empreendimento.

Avaliações da Configuração

Embora não salientadas pelos autores, referem-se às inspeções e auditorias conduzidas para assegurar que os processos estejam sendo aplicados e com eficiência.

4.5 Conclusões

Se nos reportarmos ao quadro apresentado ao final do item 4.2, veremos que todos os processos relacionados ao gerenciamento de empreendimentos que foram identificados como capazes de agregar competência ao processo de formatação do produto Parque Diversões foram abordados em profundidade suficiente para avaliarmos suas estruturas.

Em vários casos, foram apresentadas diversas abordagens para um mesmo processo, a partir de propostas desenvolvidas por diversos autores de destaque no cenário da pesquisa da disciplina Gerenciamento de Empreendimentos.

Se fizermos a transposição do conceito de produto Parque de Diversões para empreendimento Parque de Diversões, o que é perfeitamente válido, principalmente se nos detivermos nas etapas iniciais de seu ciclo de vida, então os processos apresentados neste capítulo podem ser aplicados às etapas iniciais da formatação do empreendimento e em condições de agregar substancial qualidade na sua condução.

A seguir, no capítulo final, é feita uma síntese e uma avaliação dos estudos conduzidos nestes trabalhos, bem como aventados possíveis desdobramentos a partir dele.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na apresentação deste trabalho procurou-se mostrar a importância do turismo para o desenvolvimento econômico e social, e como os parques de diversões podem contribuir para aumentar o interesse do turista pelo local visitado, atuando tanto como atração principal, ou seja, tornando-se local de destino, quanto como incremento da oferta de entretenimento.

Para corroborar esse fato tem-se o indiscutível crescimento econômico que vários parques internacionais, principalmente os americanos, trouxeram para as localidades em que foram implantados.

No Brasil, no entanto, os resultados obtidos nas implantações dos parques de diversões têm sido muito heterogêneos. Vários parques tiveram suas atividades encerradas, e dentre aqueles que continuam em operação, são poucos os que têm sido capazes de alcançar os resultados projetados.

Esses fracassos podem ser creditados a diversos fatores, principalmente por se tratar de um tipo de empreendimento que é novidade no mercado brasileiro, visto que, a maioria das implantações ocorreu na década de 1990-2000. Entre esses fatores podemos citar a má-gestão e a inexperience operacional. No entanto, o planejamento de baixa qualidade pode ser considerado um dos principais indutores desses fracassos, principalmente porque foi constatado no decorrer da realização desse trabalho que existe uma carência de estudos nesta área.

O objetivo desta dissertação esteve, portanto, em reconhecer dentre as metodologias da disciplina Gerenciamento de Empreendimentos aquelas que pudessem contribuir para uma formatação mais adequada do parque de diversão.

Para tanto, foi feito inicialmente um levantamento da história dos parques de diversões tanto no exterior quanto no Brasil a fim de retratar, principalmente,

como se deu o desenvolvimento dessa indústria e qual a sua situação atual. Esse levantamento mostrou quão importante foi o papel da economia, das mudanças sociais e do avanço tecnológico para o desenvolvimento desses parques e tornou evidente a influência americana na transformação do setor na potência em que ele se encontra hoje.

Walt Disney, um dos principais idealizadores dessa transformação, além de criar o primeiro modelo de parque que utilizava conceitos diferentes daqueles aplicados nos parques de diversões tradicionais, o parque temático, também foi o responsável por pregar a busca incessante pelo aperfeiçoamento.

Fica evidente também que a partir dos anos de 1980 ocorre uma intensificação na criação de parques de diversões com novas configurações, visando tanto atender às diferentes exigências do mercado quanto superar a competição que se torna cada vez mais acirrada.

No contexto brasileiro é importante notar como o desenvolvimento da indústria de parques foi impedido por fatos como a instabilidade econômica e o veto às importações.

Uma série de acontecimentos políticos e econômicos que advieram nos anos posteriores ao término do regime militar acabaram contribuindo para o chamado “boom” dos parques de diversões ocorridos nos anos de 1990. Embora uma grande parte dos projetos idealizados não tenha saído do papel, as principais implantações ocorridas no período foram citadas neste estudo, juntamente com as informações obtidas quanto a tamanho, configuração, localização e montante investido. Tais informações visaram mostrar as diferenças entre os diversos parques de diversões.

Dependendo dessas características os parques de diversões podem se enquadrar ou não na definição de empreendimentos de base imobiliária, em cujo foco se deu o desenvolvimento deste trabalho.

Por isso no capítulo seguinte – O Empreendimento Parque de Diversão –, pretendeu-se estabelecer aspectos fundamentais na formatação do empreendimento parque de diversão a partir da ótica do negócio. Sob esta ótica, o reconhecimento de processos para formatação do produto na disciplina Gerenciamento de Empreendimentos tem por objetivo fornecer subsídios ao empreendedor, que é quem toma o risco na implantação do empreendimento.

No entanto, como se trata de um empreendimento cujo sucesso depende da sua inserção no mercado foi imprescindível que parte deste capítulo fosse dedicado ao consumidor.

No desenvolvimento do capítulo abordou-se em primeiro lugar a tipologia do empreendimento, visando demonstrar as características particulares desse tipo de negócio, em segundo lugar o mercado, visando tratar da demanda e da oferta voltada especificamente para o lazer, e só então tratar propriamente da formatação do produto.

Tipologia do empreendimento

Foi visto que o empreendimento de base imobiliária passa por quatro ciclos de desenvolvimento, sendo que os mais representativos para este estudo são o ciclo de formatação, o ciclo de implantação e o ciclo de operação.

No ciclo de formatação ocorre a formulação do produto, ou seja, a definição por parte do empreendedor do preço e da qualidade do produto a ser oferecido no mercado, bem como, sua expectativa de resultado do negócio. O volume de investimento dependerá da configuração do empreendimento.

Definido o produto, passa-se à delineação da equação de custeio e do processo de *funding* que irá sustentar esse custeio. Deve-se levar em consideração que neste tipo de empreendimento o encaixe de receitas só ocorrerá no ciclo de operação.

No ciclo de implantação ocorre a construção da infra-estrutura e o fornecimento e instalação dos brinquedos e atrações. A ocorrência de desvios no custo, prazo e

escopo do empreendimento são capazes de causar impactos no patamar de qualidade que balizou a decisão de investir do empreendedor.

No ciclo de operação o empreendimento passa a operar e gerar receita. Para que a expectativa de resultado do empreendedor seja atingida essa receita deve ser capaz de cobrir os custos operacionais, as despesas com administração, compor um fundo de reposição de ativos e repor o capital investido.

Reconhecidas as características particulares do desenvolvimento do parque de diversão, fica evidente que a formatação do produto se torna complexa porque embora ocorra em um ciclo de vida próprio, deve levar em consideração diversas variáveis cujo desempenho só será conhecido no decorrer dos ciclos de implantação e operação.

O volume de investimento depende não só da qualidade definida para o produto, mas também de como será obtido esse recurso e do custo associado a ele, que considera o longo prazo de maturação desse tipo de negócio e conseqüentemente de retorno do capital investido.

O preço também deve levar em conta o padrão de desempenho projetado para a visitação, a flutuação dos custos, em moeda estrangeira, para a aquisição das atrações e brinquedos, a sazonalidade a que este tipo de empreendimento está sujeito e a grande sensibilidade do público aos aumentos, que devem ser acompanhados do crescimento das atrações ofertadas, expansões, etc.

Mercado

Quando se trata de demanda voltada para o lazer uma variável a ser considerada na sua formação deve ser o tempo disponível que pôde ser analisado tanto sob a perspectiva do volume quanto do conteúdo.

O volume de tempo disponível está ligado ao tempo que o indivíduo possui para o lazer, enquanto que o conteúdo está ligado à escolha das atividades a serem praticadas nesse tempo livre.

Enquanto o tempo disponível foi sendo acrescido devido à instauração de leis trabalhistas o conteúdo foi sofrendo influência da urbanização, da industrialização e dos meios de comunicação em massa.

Tanto o nível quanto o tipo de demanda podem ser influenciados por fatores como volume de renda, posição social, nível educacional, fase do ciclo vital, fatores demográficos e geográficos, etc.

O aumento na demanda deve ser associado não só à diminuição do número de horas trabalhadas, mas também ao acréscimo da renda, uma vez que, ter maior tempo disponível não significa necessariamente possuir condições para usufruir o lazer pago.

A oferta voltada para o lazer, por se tratar de um serviço composto tanto por elementos tangíveis quanto intangíveis, possui um grau de complexidade muito maior, ou seja, é mais difícil conhecer as expectativas dos clientes, bem como medir o seu grau de satisfação.

Além disso, a oferta deve ser ajustada para atender diferentes períodos de duração e diferentes horários, uma vez que o usufruto do tempo disponível para o lazer não ocorre ao mesmo tempo para todo mundo.

Formatação do produto

Foi mostrado que a formatação do produto inicia-se com a escolha do público-alvo a que se destina o produto, seguido do reconhecimento das expectativas desse público-alvo.

Embora o estudo do comportamento do consumidor esteja bastante desenvolvido no que diz respeito à aquisição de bens, no quesito serviços de lazer, ainda não existe o mesmo grau de aprofundamento.

No entanto, o conhecimento acerca do comportamento desse consumidor é de extrema importância, principalmente no caso dos parques de diversões cujo

grande desafio é manter o parque interessante tanto para incentivar a revisitação, responsável por uma parcela considerável da receita, quanto para atrair novos visitantes. A configuração do empreendimento deve, portanto, ter uma dinâmica própria, fruto da interação do parque com seu mercado.

A localização escolhida para a implantação do empreendimento também influencia na configuração, bem como, na determinação do número de visitantes em potencial.

Como no Brasil existe um número reduzido de parques de diversões implantados, a concorrência entre eles ainda pode ser considerada moderada. Esse fato, no entanto, não serve para atenuar a importância da análise da concorrência na formatação, uma vez que, quando se trata de lazer, outras atrações voltadas para o entretenimento, que visem o mesmo público alvo, também devem ser consideradas como produtos concorrentes.

Por fim, os aspectos apontados a seguir foram considerados fundamentais na formatação do empreendimento parque de diversão.

- Segmentação do mercado
- Análise da concorrência
- Expectativas de resultado
- Requisitos ou configuração do empreendimento

No capítulo quatro buscou-se identificar técnicas e processos que proporcionassem uma abordagem sistemática e estruturada dos aspectos considerados fundamentais na formatação do empreendimento parque de diversão.

Para se chegar a essas técnicas e processos foi preciso percorrer um caminho no qual foi feita, em primeiro lugar, uma abordagem da disciplina Gerenciamento de Empreendimentos e das principais referências da área. Conhecidas essas referências pôde-se, então definir as que mais se aplicavam ao estudo proposto e

quais dos processos utilizados no decorrer da formatação do empreendimento poderiam se adequar à formatação do produto parque de diversão.

O primeiro passo do gerenciamento é estabelecer qual será o produto e o correspondente escopo do empreendimento. O negócio decorrente da implantação do empreendimento é considerado tão essencial que o sucesso do empreendimento é analisado sob dois prismas diferentes: o sucesso do gerenciamento do empreendimento e o sucesso do produto.

Dentre todas as referências citadas no prosseguimento do capítulo aquelas publicadas pelo *British Standards Institute* e pelo *Project Management Institute* foram consideradas as mais relevantes para o estudo.

As abordagens do gerenciamento nestas duas referências se dão de formas distintas. Na norma inglesa a abordagem do gerenciamento se dá ao longo de todo o ciclo de vida do empreendimento e as características do produto do empreendimento são definidas na fase de concepção. No PMBOK a abordagem do gerenciamento ocorre por áreas de conhecimento, sendo que a área de interesse maior é o gerenciamento do escopo, além de processos complementares situados na área de conhecimento de integração.

Apesar das abordagens distintas foram identificados, em ambas as referências, processos similares para a formatação do empreendimento. Os processos identificados foram:

- Identificação, de forma estruturada, das expectativas e objetivos dos envolvidos (*stakeholders*) no empreendimento, com ênfase naqueles que venham a tomar seu risco;
- A correlação destas expectativas e objetivos com os requisitos (funcionais, desempenho, técnicos) do empreendimento e com o trabalho a ser executado (escopo);
- Processos capazes de zelar pelo atendimento aos objetivos e requisitos à medida que o desenvolvimento e detalhamento do escopo evoluem durante a fase inicial do ciclo de vida do empreendimento até sua consolidação.

Na terminologia formal da área de gerenciamento de empreendimentos esses processos foram apresentados da seguinte forma:

Identificação dos objetivos e expectativas dos <i>stakeholders</i> e dos requisitos decorrentes	Extração de requisitos e análise de <i>stakeholders</i>
Correlação dos requisitos e configuração com o trabalho a ser realizado	Declaração do escopo (<i>Statement of Work</i>)
Manutenção dos requisitos durante a progressiva formatação do empreendimento	Controle de mudanças de escopo Controle de Configuração

Após a realização do confronto entre os requisitos de formatação do produto definidos no capítulo três e os processos identificados junto à área de gerenciamento de empreendimentos, ficou evidente que a contribuição de processos oriundos da área de marketing era muito mais apropriada, que as contribuições provenientes da área de gerenciamento de empreendimentos quando se tratava da segmentação de mercado e da análise da concorrência.

Quanto aos aspectos de expectativa de resultado e, requisitos ou configuração do empreendimento os processos da área de gerenciamento foram os mais indicados. Chegou-se então, à seguinte correlação.

- Expectativa de resultados	- Análise dos <i>stakeholders</i>
- Requisitos ou Configuração do negócio	- Definição do Escopo - Controle de Mudanças do Escopo - Gerenciamento de Configuração

Análise dos *stakeholders*

Como já foi dito anteriormente o empreendedor é o responsável por tomar a decisão em investir ou não em um empreendimento. Suas idéias e expectativas de resultado são transmitidas a equipes especializadas que deverão dar forma ao empreendimento.

No entanto, nem sempre o empreendedor consegue verbalizar os seus desejos de forma clara, ou os especialistas se fazem entender. Os processos de análise de *stakeholders* apresentados visam contribuir para que as expectativas e necessidades do empreendedor, com relação ao empreendimento, possam ser identificados de forma inequívoca e que o produto deste empreendimento realmente seja direcionado para o público escolhido. O estabelecimento de um patamar claramente definido e delimitado da qualidade esperada para o empreendimento é fator crítico para seu sucesso.

Definição do escopo

A expectativa de resultado do negócio é balizada através da análise da qualidade do empreendimento e essa análise tem ligação direta com as características do empreendimento, ou seja, sua configuração. Essa configuração, no entanto, só vai ter todos os seus elementos detalhados depois que o empreendedor decidiu por investir no empreendimento, o que torna primordial que a configuração básica seja definida de maneira precisa.

O processo de definição do escopo contribui justamente por prover métodos estruturados aplicáveis na obtenção de uma definição precisa da configuração básica do empreendimento de modo a evitar o comprometimento da expectativa de resultado do negócio por uma identificação ou delimitação inadequadas e/ou insuficientes.

Controle de mudanças do escopo

As mudanças do escopo podem trazer impactos negativos ao empreendimento, na medida em que podem levar ao não atendimento a uma dada expectativa identificada no estágio anterior, no entanto, para que este impacto possa ser analisado é necessário que essas mudanças possam ser avaliadas de modo sistêmico.

Um outro aspecto essencial no gerenciamento das mudanças é a sua rastreabilidade.

O processo de controle de mudanças de escopo tem por objetivo sistematizar e documentar o requerimento de mudanças do escopo de tal modo que todas as mudanças requeridas possam ser identificadas, acompanhadas e sistematicamente avaliadas e só então possa ser decidido se serão implementadas ou não.

Gerenciamento da configuração

O processo de gerenciamento da configuração contribui para a manutenção das expectativas de resultado do negócio, sendo de suma importância sua utilização nos momentos em que são aprovadas implementações de mudanças do escopo.

São processos que zelam para que os requisitos considerados fundamentais no atendimento ao patamar de qualidade esperado para o empreendimento sejam preservados, independentemente do caráter de cada mudança no escopo do trabalho, ao longo de todo o ciclo de vida do empreendimento.

Na medida em que os processos da área de gerenciamento de empreendimentos são orientados ao empreendimento e que o produto Parque de Diversões pode e deve ser tratado como um empreendimento, pode-se estabelecer uma correlação de abordagens.

Isto significa que os processos identificados no quadro acima e que foram estudados em detalhe ao final do capítulo quatro podem e devem ser usados na formatação do empreendimento, etapa de seu ciclo de vida na qual seu escopo é identificado e delimitado.

Estes processos são abordagens com alto grau de maturidade, praticadas há bastante tempo e que já tiveram sua eficácia seguidamente avaliada, o que nos permite afirmar que seu emprego para os propósitos preconizados neste trabalho certamente irá aumentar a competência com que a formatação dos empreendimentos, objeto deste estudo, venha a ser feita.

Como já foi dito anteriormente, esta é uma área onde os trabalhos sobre Parques de Diversões, em sua maioria, se voltam para o período em que o empreendimento já se encontra em funcionamento, portanto, tanto no ciclo de formatação quanto no ciclo de implantação existem possibilidades para novos estudos a serem desenvolvidos. Por exemplo:

No ciclo de formatação os estudos podem abordar os processos da área de marketing que tratam da formatação do produto.

Já no ciclo de implantação podem ser realizados estudos que abordem os processos do gerenciamento que minimizem os riscos associados a essa fase do empreendimento.

LISTA DE REFERÊNCIAS

ANDRADE, J.V. **Gestão em lazer e turismo**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. 173p.

BACAL, S. **Lazer e o universo dos possíveis**. São Paulo: Aleph, 2003. 144p.

BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. **Project Management Journal**, v.30, n.4, p.25-32, 1999.

BECKERS, T. O Capital humano no lazer. In: BRASIL. Centro de Estudos das Américas. **Parques Temáticos: legislação, investimento e mercado**. Rio de Janeiro, Signo Grapho, 1998. 83p.

BERTASO, M.S.T. **Parques temáticos: arquitetura embalada para consumo**. 2001. 232p. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

BIEGER, T.; LAESSER, C. Marketing Segmentation by Motivation: the case of Switzerland. **Journal of Travel Research**, v.41, Agosto, p. 68-76, 2002.

BLANCHARD, B.S. **Systems Engineering Management**. 3^a. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998. 392p.

BODDY, D.; PATON, R. Responding to competing narratives: lessons for project managers. **International Journal of Project Management**, v.22, p.225-233, 2003.

BRAUN, B.M.; SOSKIN, M.D. Theme Parks Competitive Strategies. **Research Notes and Reports**, p.439-443, 1998.

CARMELO, M.L.M. **Marketing mix de parques temáticos: o caso do Parque da Mônica de São Paulo**. 2002. 128p. Dissertação (Mestrado)-Escola

de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2002.

CLELAND, D.I. **Systems Analysis and Project Management**, 3ª. ed. New York: MacGraw-Hill, 1983. 490p.

____ Project Stakeholder Management. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. (Ed.) **Project management handbook**. USA: ITP, 1988. 997p.

____ Stakeholder Management. In: PINTO, J.K. (Ed.) **Project management handbook**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 468p.

CHUO, H.Y. **Variations in visitors's motivations to visit theme parks: an example from Taiwan**. 2002. 135p. Tese (Doutorado)-Ohio State University. Ohio, 2002.

DIBB, S. Marketing segmentation: strategies for success. **Marketing Intelligence & Planning**, v.16, p.394-406, 1998.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 641p.

FRANCIS, M.; WEBSTER, Jr. **PM 101: according to the olde curmudgeon**. Pennsylvania: PMI, 2000. 201p.

GERNER, J.L. Admission Price – What, Why, When and How. **Revista Funworld**, Maio de 1989. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

HEALY, P. **Project management: getting the job done on time and in budget**. Port Melbourne: Reed, 1997. 299p.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF AMUSEMENT PARKS AND ATTRACTIONS. U.S. **Amusement/Theme Parks & Attractions Industry &**

Revenues . Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

KENNY, J. Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in na Organizational Context **Project Management Journal**, v.34, n.1, p.43-53, 2003.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. 5ª. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994. 1023p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pretice Hall, 2000. 764p.

MARCELLINO, N.C. **Estudos do lazer: uma introdução**. Campinas: Autores Associados, 1996. 97p.

McCLUNG, G.W. Theme park selection: factors influencing attendance. **Tourism Management**, p.132-140, Junho de 1991.

MEREDITH, J.R.; MANTEL Jr.; SAMUEL, J. **Project Management: A Managerial Approach**. 3ª. ed. New York: John Wiley & Sons, 1995. 767p.

MINTON, E. Location, location, location. **Revista Funworld**, Abril de 1995. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

MONETTI, E. **Análise de riscos do investimento em shopping centers**. 1996. 261p. Tese (Doutorado)-Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

MORRIS, P.W.G. Key Issues en Project Management. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. (Ed.) **Project management handbook**. USA: ITP, 1988. 997p.

NEBRA, A.R.P.; TORRES, C.V. Imagem do Brasil como país de destino turístico: uma pesquisa da psicologia do consumidor. **Turismo: Visão e Ação**, n.10, p.101-114, 2002.

NYE, R.B. Eight ways of looking at an amusement park. **Journal of Popular Culture**, n.15, p.63-75, 1981.

PARKER, S. **A sociologia do lazer**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 184p.

PINTO, J.K.; COVIN, J.G. Project Marketing: Detailing the project manager's hidden responsibility. **Project Management Journal**, v.22, n.3, p.29-34, 1992.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986. 362 p.

ROCHA LIMA JÚNIOR, J. **Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil**, São Paulo, EPUSP, 1993 (Texto técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/06, 50 p.)

____ **Arbitragem de Valor de Portfolios de Base Imobiliária**, São Paulo, EPUSP, 1994 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/132, 47 p.)

____ **Princípios para Análise de Qualidade de Empreendimentos: O Caso dos Empreendimentos de Base Imobiliária**, São Paulo, EPUSP, 1995 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/153, 72 p.)

____ **Qualidade do Empreendimento na Construção Civil – Inovação e Competitividade**, São Paulo, EPUSP, 1995 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/144, 44 p.)

____ **Planejamento de Shopping - Center**, São Paulo: Editora Plêiade, 1996. 336p.

SALOMÃO, M. **Parques de diversões no Brasil: entretenimento, consumo & negócios**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 135p.

SANTIL, J.A.S. Os parques temáticos no contexto da atividade turística. **Turismo: Visão e Ação**, n.7, p.83-93, 2001.

SAVVIDES, S.C. Market analysis and competitiveness in project appraisal. **Development Discussion Papers**, n.755, p.1-46, Fevereiro de 2000. Disponível em: <<http://www.ssrn.com>>. Acesso em: 08 de fev. 2004.

SUDOR, C.A. Give my regards to...Park Shows. **Revista Funworld**, Junho de 1990. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

UNITED KINGDOM. British Standards Institution. **Project Management – Part 1: guide to project management**. London: BSI, 2000. 57p.

USA. Project Management Institute. **O Guia Oficial do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos**. Pennsylvania: PMI, 2002. 218p.

VOROPAJEV, V. Ghange Management – a key integrative function of PM in transition economies. **International Journal of Project Management**, v.16, p.15-19, 1998.

YEO, K.T.; TIONG, R.L.K. **Positive management of differences for risk reduction in BOT projects**. **International Journal of Project Management**, v.18, p.257-265, 2000.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANDRADE, J.V. **Gestão em lazer e turismo**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. 173p.

ANSARAH, M.G.R. (Org.) **Turismo: segmentação de mercado**. São Paulo: Futura, 2002. 208p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. 2001. **Suplemento especial – O Novo Perfil da Indústria do Turismo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.abrapp.org.br>>. Acesso em: 09 de set. 2001.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE PARQUES DE DIVERSÕES DO BRASIL. **Como começamos**. Disponível em: < <http://www.adibra.com.br>>. Acesso em: 29 de ago.2003.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE PARQUES DE DIVERSÕES DO BRASIL. **Setor de parques de diversões no Brasil tem crescimento de 25% em público e em faturamento, no ano passado**. Disponível em: <<http://www.adibra.com.br>>. Acesso em: 29 de ago.2003.

BACAL, S. **Lazer e o universo dos possíveis**. São Paulo: Aleph, 2003. 144p.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2001. 516p.

BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. **Project Management Journal**, v.30, n.4, p.25-32, 1999.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. 1998. **Parques Temáticos – Novo Impulso na Indústria Turística Brasileira**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 24 de ago. 2001.

BECKERS, T. O Capital humano no lazer. In: BRASIL. Centro de Estudos das Américas. **Parques Temáticos: legislação, investimento e mercado**. Rio de Janeiro, Signo Grapho, 1998. 83p.

BERTASO, M.S.T. **Parques temáticos: arquitetura embalada para consumo**. 2001. 232p. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

BIEGER, T.; LAESSER, C. Marketing Segmentation by Motivation: the case of Switzerland. **Journal of Travel Research**, v.41, Agosto, p. 68-76, 2002.

BLANCHARD, B.S. **Systems Engineering Management**. 3^a. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998. 392p.

BODDY, D.; PATON, R. Responding to competing narratives: lessons for project managers. **International Journal of Project Management**, v.22, p.225-233, 2003.

BRASIL. SESC. **Lazer numa sociedade globalizada**. São Paulo, Sesc, 2000. 628p.

BRAUN, B.M.; SOSKIN, M.D. Theme Parks Competitive Strategies. **Research Notes and Reports**, p.439-443, 1998.

BRILL, L. The Act: Audience participation. **Revista Funworld**, Novembro de 1998. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

_____. Location-Based Entertainment. **Revista Funworld**, Janeiro de 1996. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

BRITISH STANDARDS INSTITUTE. **About BSI**. Disponível em: <<http://www.bsi.org>>. Acesso em: 20 de nov. 2003.

BURGOYNE, J.G. et al. A multi-disciplinary identification of issues associated with contracting in market-oriented health service reforms. **British Journal of Management**, v.8, p.39-49, 1997.

CAMACHO, M. O reino da diversão. **Revista Veja**, 22 abr. 1998. Disponível em: <<http://www.veja.com.br>>. Acesso em: 25 de dez. 2003.

CARMELO, M.L.M. **Marketing mix de parques temáticos: o caso do Parque da Mônica de São Paulo**. 2002. 128p. Dissertação (Mestrado)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2002.

CLELAND, D.I. Project Stakeholder Management. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. (Ed.) **Project management handbook**. USA: ITP, 1988. 997p.

_____. Stakeholder Management. In: PINTO, J.K. (Ed.) **Project management handbook**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 468p.

_____. **Systems Analysis and Project Management**, 3ª. ed. New York: MacGraw-Hill, 1983. 490p.

CHUO, H.Y. **Variations in visitors's motivations to visit theme parks: an example from Taiwan**. 2002. 135p. Tese (Doutorado)-Ohio State University. Ohio, 2002.

DIBB, S. Marketing segmentation: strategies for success. **Marketing Intelligence & Planning**, v.16, p.394-406, 1998.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 641p.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. 2000. **Turismo no Brasil – novos rumos**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 24 de ago. 2001.

FRANCIS, M.; WEBSTER, Jr. **PM 101: according to the olde curmudgeon**. Pennsylvania: PMI, 2000. 201p.

HEALY, P. **Project management: getting the job done on time and in budget**. Port Melbourne: Reed, 1997. 299p.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF AMUSEMENT PARKS AND ATTRACTIONS. **The International Association of Amusement Parks and attractions and the serious business of fun**. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF AMUSEMENT PARKS AND ATTRACTIONS. U.S. **Amusement/Theme Parks & Attractions Industry & Revenues** . Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. Germany. 1999. **IPMA Competence Baseline**. p. 01-50. Disponível em: <<http://www.ipma.ch>>. Acesso em: 20 de jul. 2003.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **About IPMA**. Disponível em: <<http://www.ipma.ch>>. Acesso em: 20 de jul. 2003.

KEMPERMAN, A. et al. Predicting the duration of Theme Park visitors' activities: an ordered logit model using conjoint choice data. **Journal of Travel Research**, v.41, Maio, p. 375-384, 2003.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. 5ª. ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994. 1023p.

KING, D. An interactive imagination. **Revista Funworld**, Novembro de 1992. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

LAINSBURY, A.D. **Once upon an american dream: the story of Euro Disneyland.** 1996. 494p. Tese (Doutorado)-University of Minnesota. Minnesota, 1996.

Lazer bilionário. **Revista Veja**, 5 de ago. 1998. Disponível em: <<http://www.veja.com.br>>. Acesso em: 25 de dez. 2003.

LUKAS, S.A. **Signal 3: Ethnographic experiences in the american theme park industry.** 1998. 545p. Tese (Doutorado)-Rice University. Houston, 1998.

MARCELLINO, N.C. **Estudos do lazer: uma introdução.** Campinas: Autores Associados, 1996. 97p.

MARTINEZ, M.S. **Parques de diversões: histórico, caracterização e análise da indústria no Brasil.** 1999. 122p. Dissertação (Mestrado)-Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**, São Paulo, Atlas, 1997.

McCLUNG, G.W. Theme park selection: factors influencing attendance. **Tourism Management**, p.132-140, Junho de 1991.

McNAIR, J; GRICE, G. The theming revolution. **Revista Funworld**, Julho de 1996. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

MEREDITH, J.R.; MANTEL Jr.; SAMUEL, J. **Project Management: A Managerial Approach.** 3ª. ed. New York: John Wiley & Sons, 1995. 767p.

MITRASINOVIC, M. **Theme Parks.** 1998. 375p. Dissertação (Mestrado)-University of Florida. Florida, 1998.

MONETTI, E. **Análise de riscos do investimento em shopping centers.** 1996. 261p. Tese (Doutorado)-Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

NEBRA, A.R.P.; TORRES, C.V. Imagem do Brasil como país de destino turístico: uma pesquisa da psicologia do consumidor. **Turismo: Visão e Ação**, n.10, p.101-114, 2002.

NEWELL, M.W. **Preparing for the Project Management Professional**. New York: Amacom, 2002. 411p.

NYE, R.B. Eight ways of looking at an amusement park. **Journal of Popular Culture**, n.15, p.63-75, 1981.

ONAGA, M. Diversão de alto risco. **Revista Exame**, 24 jan. 2001. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em: 25 dez. 2003.

PADOVANI, E.G.R. **Parque temático: modernização e consumo do espaço**. 2002. 228p. Tese (Doutorado)-Instituto de Geociência e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista. Rio Claro, 2002.

PARKER, S. **A sociologia do lazer**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 184p.

PAYNE, A; HOLT, S. Diagnosing Customer Value: Integrating the value process and relationship marketing. **British Journal of Management**, v.12, p.159-182, 2001.

PINTO, J.K.; COVIN, J.G. Project Marketing: Detailing the project manager's hidden responsibility. **Project Management Journal**, v.22, n.3, p.29-34, 1992.

PINTO, J.K. (Ed.) **Project management handbook**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 468p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Introduction to the Project Management Institute**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 20 de nov. 2003.

ROBINETT, J.W. The New Niche: Entertainment Centers gain mometum. **Revista Funworld**, Maio de 1990. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

ROCHA LIMA JÚNIOR, J. **Gerenciamento na Construção Civil: Uma Abordagem Sistêmica**, São Paulo, EPUSP, 1990 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/27, 47 p.)

____ **Sistemas de Informação para o Planejamento na Construção Civil: Gênese e Informatização**, São Paulo, EPUSP, 1990 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/26, 69 p.)

____ **Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil**, São Paulo, EPUSP, 1993 (Texto técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/06, 50 p.)

____ **Arbitragem de Valor de Portfolios de Base Imobiliária**, São Paulo, EPUSP, 1994 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/132, 47 p.)

____ **Política Empresarial e Diretrizes de Ação**, São Paulo, EPUSP, 1994 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/126, 38 p.)

____ **Fundamentos de Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil**, São Paulo, EPUSP, 1995 (Texto técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/11, 113 p.)

____ **Princípios para Análise de Qualidade de Empreendimentos: O Caso dos Empreendimentos de Base Imobiliária**, São Paulo, EPUSP, 1995

(Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/153, 72 p.)

____ **Qualidade do Empreendimento na Construção Civil – Inovação e Competitividade**, São Paulo, EPUSP, 1995 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/144, 44 p.)

____ **Decidir sobre Investimentos no Setor da Construção Civil**, São Paulo, EPUSP, 1998 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/200, 72 p.)

____ **Formação da Taxa de Retorno em Empreendimentos de Base Imobiliária**, São Paulo, EPUSP, 1998 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/218, 33 p.)

SALOMÃO, M. **Parques de diversões no Brasil: entretenimento, consumo & negócios**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 135p.

SANDOVAL, O.R.S. **Contribuição ao estudo da gestão de operações em serviços de entretenimento: os parques de diversões e temáticos**. 1999. 140p. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

SANTIL, J.A.S. Os parques temáticos no contexto da atividade turística. **Turismo: Visão e Ação**, n.7, p.83-93, 2001.

SAVVIDES, S.C. Market analysis and competitiveness in project appraisal. **Development Discussion Papers**, n.755, p.1-46, Fevereiro de 2000. Disponível em: <<http://www.ssrn.com>>. Acesso em: 08 de fev. 2004.

____ Marketing analysis in project evaluation. **Development Discussion Papers**, n.341, p.1-56, Maio de 1990. Disponível em: <<http://www.ssrn.com>>. Acesso em: 08 de fev. 2004.

SMOODIN, E. (Ed.) **Disney Discourse:** producing the Magic Kingdom. New York: Routledge; London: Routledge, 1994. 267p.

STANLEY, N. Out of this world: Theme Parks' contribution to a redefine aesthetics and education practice. **The International Journal of Art & Design Education**, v.21, n.1, p.24-25, 2002.

SUDOR, C.A. Give my regards to...Park Shows. **Revista Funworld**, Junho de 1990. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

UNITED KINGDOM. British Standards Institution. **Project Management – Part 1: guide to project management**. London: BSI, 2000. 57p.

USA. Project Management Institute. **O Guia Oficial do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos**. Pennsylvania: PMI, 2002. 218p.

VOGEL, H.L. **Entertainment industry economics**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001. 577p.

WASKO, J. **Understanding Disney:** the manufacture of fantasy. Cambridge: Policy; Malden: Blackwell, 2001. 261p.

Welcome to bankruptcyland; Theme Parks in Japan. **The Economist (US)**, 5 abr.2003.

WHITE, R. Niche Marketing. **Revista Funworld**, Abril de 1999. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.

YEO, K.T.; TIONG, R.L.K. Positive management of differences for risk reduction in BOT projects. **International Journal of Project Management**, v.18, p.257-265, 2000.