

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Aimê Ferreira de Souza  
Any Karolyne Bento

**GERENCIAMENTO DA DEMANDA E DA CAPACIDADE:  
Uma análise do parque Beto Carrero World**

Florianópolis

2017

Aimê Ferreira de Souza  
Any Karolyne Bento

**GERENCIAMENTO DA DEMANDA E DA CAPACIDADE:  
Uma análise do parque Beto Carrero World**

Trabalho de curso apresentado à disciplina Laboratório de Gestão V - CAD 7305, como requisito parcial para a obtenção de grau em Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Monográfico.  
Área de concentração: Gestão.  
Orientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Florianópolis

2017



Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

FERREIRA, Aimê de Souza

GERENCIAMENTO DA DEMANDA E DA CAPACIDADE : Uma análise do parque Beto Carrero World / Aimê Ferreira de Souza ; orientador, Raphael Schlickmann, 2017.

73p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão da Capacidade. 3. Gestão da Demanda. 4. Gestão de Serviço. 5. Parque Temático. I. Schlickmann, Raphael. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

BENTO, Any Karolyne

GERENCIAMENTO DA DEMANDA E DA CAPACIDADE : Uma análise do parque Beto Carrero World / Any Karolyne Bento ; orientador, Raphael Schlickmann, 2017.

73 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão da Capacidade. 3. Gestão da Demanda. 4. Gestão de Serviço. 5. Parque Temático. I. Schlickmann, Raphael. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Aimê Ferreira  
Any Karolyne Bento

**GERENCIAMENTO DA DEMANDA E DA CAPACIDADE: Uma análise do parque  
Beto Carrero World**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de junho de 2017.

---

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Raphael Schlickmann, Dr.  
Orientador  
Universidade UFSC

---

Prof<sup>ª</sup> Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.  
Avaliadora  
Universidade UFSC

---

Doutorando Paulo de Souza Knupp  
Avaliador  
Universidade UFSC

À todos aqueles que  
acreditaram que  
chegaríamos até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos inicialmente aos professores de Graduação do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pelos ensinamentos e acompanhamento nesta jornada, nos proporcionando conhecimento que vão além da sala de aula, em especial ao nosso orientador Raphael Schlickmann, pela melhor orientação que poderíamos pedir, pela paciência e incentivo constante para que este trabalho se tornasse realidade. E ainda à Priscila Pimentel Vieira, por nos apresentar o nosso orientador e tornar o início deste trabalho possível.

Agradecemos à equipe do parque Beto Carrero World, principalmente à equipe de manutenção, que viabilizaram a execução deste trabalho.

Aos nossos pais, por todo o amor dedicado à nós ao longo de todos os anos, nos acompanhando desde os primeiros passos, e por nos darem a possibilidade de sermos pessoas melhores; ao Lucas Zanatta Piva, por todo o apoio durante o processo, pelo incentivo constante e por nos proporcionar conforto durante os dias de escrita, e ainda aos nossos amigos, que nos apoiam incondicionalmente, não julgando nossas ausências e nos dando incentivo.

Por fim agradecemos a todos que colaboraram de alguma forma para que concluíssemos este trabalho.

“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.”

(Atribuído a MARK TWAIN)

## RESUMO

Este trabalho monográfico teve como objetivo principal identificar as estratégias de gerenciamento da demanda e da capacidade utilizadas pelo parque temático Beto Carrero World, localizado em Penha, Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, que buscou caracterizar a demanda do parque de acordo com os meses do ano, fazendo a segmentação por temporadas, identificar eventos que impactam na sua capacidade tais como datas comemorativas, férias e feriados e verificar as táticas de gerenciamento da demanda e capacidade, como reservas, gestão de filas e promoções, de acordo com as ações de gestão de serviço sugeridas pelos principais autores da área. Por fim, são propostas novas ações para aperfeiçoar a já excelente gestão adotada pela organização.

**Palavras-chave:** administração, gestão da capacidade, gestão da demanda, gestão de serviço, parque temático.

## **ABSTRACT**

This monographic work had as main objective to analyze the strategies of demand and capacity management used by the theme park Beto Carrero World, located in Penha, Santa Catarina. It is a descriptive research that sought to characterize the demand of the park, identify events that impact its capacity and verify the tactics of demand and capacity management, according to the service management strategies suggested by the main authors of the area. Finally, new strategies are proposed to improve the already excellent management adopted by the organization.

**Keywords:** Administration, capacity management, demand management, service management, theme park.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de capacidade de demanda em empresas prestadoras de serviço. ....	21
Figura 2 - Estratégias para combinar a oferta com a demanda por serviços. ....	26
Figura 3 - Forma geral da decisão de capacidade em sistemas de filas.....	29
Figura 4 - Configuração de filas de espera. ....	30
Figura 5 - Parque Bakken, na Dinamarca.....	32
Figura 6 - Parque Disneyland, na Califórnia. ....	33
Figura 7 - Mapa parque Disneyland, na Califórnia. ....	34
Figura 8 - Mapa parques Disneyworld. ....	34
Figura 9 - Atrações dos parques integrantes do Disneyworld. ....	35
Figura 10 - Vista aérea do parque Playcenter.....	35
Figura 11 - Classificação dos parques de diversão.....	37
Figura 12 - Vista aérea do Água Show Parque.....	38
Figura 13 - Mapa Disney Tóquio. ....	38
Figura 14 - Estrutura organizacional do Beto Carrero World. ....	47
Figura 15 - Evolução do público do Beto Carrero World em mil pessoas.....	48
Figura 16 - Calendário de abertura do parque. ....	50
Figura 17 - Perfil do visitante. ....	51
Figura 18 - Interação dos personagens. ....	52
Figura 19 - Controle de acesso. ....	52
Figura 20 - Promoção aniversariantes. ....	54
Figura 21 - Praça de alimentação. ....	56
Figura 22 - Fila FireWhip.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias de capacidade produtiva .....	19
Quadro 2 - Estratégias de capacidade produtiva. ....	24
Quadro 3 - Princípios relativos à fila.....	31
Quadro 4 - Norma Brasileira para equipamentos de parques de diversão.....	36
Quadro 5 - Características do parque temático.....	39
Quadro 6 - Principais parques no Brasil.....	39
Quadro 7 – Categorias de Análise. ....	42
Quadro 8 – Instrumento de coleta de dados, conforme objetivos específicos.....	43
Quadro 9 – Temporadas. ....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADIBRA	Associação das Empresas de Parques de Diversão do Brasil
BCW	Beto Carrero World
BDTD	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DOAJ	Directory of Open Access Journals
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (ibict)
NR	Normas Regulamentadoras
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SINDEPAT	Sistema Integrado de Parques e Atrações Turísticas
SIPAT	Semana Interna de Prevenção à Acidentes de Trabalho

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	14
1.1. Contextualização e apresentação do problema .....	14
1.2. Objetivos .....	17
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	17
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	17
1.3. Justificativa .....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	20
2.1. Administração de serviços .....	20
2.1.1. <i>Capacidade de serviço</i> .....	21
2.1.2. <i>Demanda de serviço</i> .....	23
2.1.3. <i>Gerenciamento da rentabilidade</i> .....	26
2.1.4. <i>Gestão de filas</i> .....	28
2.2. Parques de diversão .....	31
2.2.1. <i>Classificação dos parques</i> .....	36
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	41
3.1. Caracterização de pesquisa .....	41
3.2. Categorias de análises .....	42
3.3. Coleta de dados .....	43
3.4. Análise de dados .....	44
3.5. Limitação do método .....	45
4. CARCTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	46
4.1. Beto Carrero World .....	46
5. RESULTADOS DA PESQUISA .....	49
5.1. Caracterização da demanda do BCW .....	49
5.2. Identificar eventos que impactam na prestação de serviços do parque .....	51
5.3. Estratégias de gerenciamento da demanda e capacidade utilizadas pelo BCW .....	53

5.4. Sugestões e recomendações .....	60
6. CONCLUSÕES.....	63
6.1. Dos objetivos específicos.....	63
6.2. Considerações finais .....	64
REFERÊNCIAS .....	66
APÊNCICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....	71

## **1. INTRODUÇÃO**

Este primeiro capítulo abordará a contextualização e apresentação do problema de pesquisa bem como seus objetivos, o geral e os específicos, justificativa e estrutura do trabalho.

### **1.1. Contextualização e apresentação do problema**

A Administração surgiu e se desenvolveu em torno da indústria, e o principal objeto de estudo para a compreensão da evolução da mesma foi o ramo automotivo. No entanto, a realidade da economia mudou na segunda metade do século XX, segundo Maximiano (2012, p. 18), e “a maior parte da atividade econômica é devida ao setor de serviços e não à indústria”. De acordo com a Pesquisa Mensal de Atividades em Serviços divulgado em Novembro de 2015 pela Confederação Nacional de Serviços (CNS), o setor de serviços sustenta quase 27 milhões de postos de trabalho na média do ano, o que representou cerca de 55% do total da economia, ainda segundo a pesquisa, o setor de serviços criou 140,8 mil postos de trabalho em 2015 (CNS, 2015). Segundo Laporta (2013), em 2013, 45,19% das empresas existentes no país eram prestadoras de serviços, enquanto 41,79% das empresas atuavam na área comercial e apenas 7,17% eram do ramo industrial.

Com a quantidade de empresas prestadoras de serviços no país, uma forma de se diferenciar no ramo para atrair mais é através da qualidade do serviço prestado, que se dá, segundo Kotler (2001), através da competência dos funcionários, da confiança nos serviços prestados, da compreensão e o conhecimento do cliente, entre outros. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 139) complementam que “Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente”.

Em relação à qualidade dos serviços prestados e à satisfação de cliente, uma das empresas consideradas referência é a Disney, que, segundo Connellan (2006), usa o preceito de “ouvir os clientes” como um dos pilares para o sucesso. Sucesso este tão notável que acaba por levar muitos empreendimentos a se inspirarem no parque americano. O maior parque temático da América Latina, Beto Carrero World (BCW), localizado em Santa Catarina, é um exemplo. De acordo com a página do parque, a ideia original do fundador, Sergio Murad, era trazer toda a exuberância de um complexo do porte da Disney para o Brasil, e não um simples parque temático (BCW, 2016).

Um complexo temático do porte do BCW concentra diversos serviços, sendo que o principal é o de entretenimento. No entanto, as pessoas necessitam dos demais serviços complementares existentes no complexo, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011). Estes serviços são estratégicos e complementam a experiência do consumidor, uma vez que dividem a carga do serviço principal e pode entreter o cliente temporariamente, atenuando a formação de filas de espera, complementam os autores. Portanto, além de enriquecer a experiência do consumidor, revigoram a capacidade do empreendimento. Eles são auxiliares para que se mantenha a satisfação diante da imprevisibilidade gerada por variação de chegada, de capacidade, de solicitação, de esforço e de preferência subjetiva dos consumidores, afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011).

A capacidade de uma operação pode ser vista como o nível máximo de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo em que o processo pode ser realizado em condições normais de operação (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON 2002). Entretanto, pelo fato de um serviço ser considerado uma experiência pessoal e intangível (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011), existe uma maior flutuação da demanda e é necessário lidar com a capacidade de uma maneira diferente, subutilizando a capacidade para evitar ociosidade, por exemplo. (ÖZLUK; ELIMAN; INTERAMINENSE apud DIAS et al., 2015).

No caso da demanda em serviços, Slack, Chambres e Johnston (2002) dizem que o dilema em administrar um sistema é que não é possível saber exatamente quantos atendentes são necessários em um determinado momento, sendo que pode ocorrer de em alguns momentos os clientes chegarem rápido demais e contribuírem para a formação de filas, podendo tornar maior o tempo de atravessamento dos clientes. Segundo os mesmos autores pode ainda acontecer o contrário, pois com muitos fornecedores de serviços e poucos consumidores, o tempo de realização do serviço é menor e isso poderá gerar ociosidade por parte de quem realiza o serviço. O desafio de administração da demanda é saber planejar com o máximo de antecedência possível a capacidade e realizar uma previsão de demanda para que mesmo com a capacidade e demanda média se evite altos tempos de espera por parte dos clientes e ociosidade por parte de quem fornece o serviço (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2002).

Como a capacidade não pode ser armazenada (TÉBOUL, 1999), o principal desafio da administração de serviços, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), é manter uma capacidade adequada à demanda, de forma que não haja mão de obra ociosa ou desperdício de demanda. Entender as causas da imprevisibilidade, como mudanças climáticas e epidemias,

permite que o gestor lide de maneira efetiva com a variabilidade, destacam Zeithaml e Bitner (2003).

A gestão de um parque multitemático funciona como uma gestão de serviços, que segundo Giansesi (1994), se dá pela participação do cliente, intangibilidade e a produção e consumo simultâneo. O autor destaca ainda que o nível de sofisticação dos consumidores e as mudanças tecnológicas, que também remetem ao maior acesso à informação, são fatores relevantes na variação na demanda de serviços. É preciso que o empreendedor equilibre a demanda e a capacidade disponível, para que não se tenha instalações e trabalhadores ociosos, mas para que também não haja espera e fila que insatisfação os clientes (TÉBOUL, 1999).

E assim entramos na história de Sergio Murad, o idealizador e criador do Beto Carrero World, que após uma visita a Disney, trouxe para o Brasil a ideia de construir um empreendimento que atraísse atenção quanto tanto quanto lhe atraiu em sua viagem. E assim o fez: realizou estudos de viabilidade, adquiriu a área em Penha onde hoje fica localizado o parque, começando sua construção na década de 80, inaugurando em 1991 e terminando a construção do projeto inicial em 1997, quando o castelo que dá entrada ao parque foi finalizando, sendo que a construção e melhoria continuam acontecendo até hoje, e até 2024, a meta é investir R\$ 50 milhões, construir três áreas temáticas e triplicar o público (GASPERIN, 2016). Silvestrini (2008) conta que em seus últimos 16 anos Murad ficava no papel de Beto Carrero quase que em tempo integral, e por isso, muitos pensavam que seu nome verdadeiro era Beto Carrero, no entanto, o vaqueiro era apenas um personagem, personagem este considerado a parte central do parque que começou com shows improvisados e uma roda gigante e que hoje é considerado um complexo temático no estilo Disney, com espetáculos diários, zoológicos, atrações e diversos brinquedos, possuindo mais de 1.800 colaboradores, divididos entre artistas e funcionários.

Com o passar dos anos o parque só cresceu. Aproximadamente 2.000.000 de visitantes estiveram lá no ano de 2014, segundo o Relatório de Sustentabilidade do BCW de 2014, que fala ainda da importância da parceria internacional com a *Dream Works*, a qual deu início ao Show do Madagascar e a interação dos personagens de Shrek. Os personagens da Dream Works utilizados no parque em suas atrações são da Dream Works Animation que era originalmente Dream Works SKG criada em 1994 por Steven Spielberg, Jeffrey Katzenberg e David Geffen. O estúdio atual desenvolve, produz e realiza as animações, os personagens, o marketing e branding de seus mercados e de outros, criando, filmes séries para a televisão, atrações ao vivo, experiências no ambiente virtual e produtos relacionados que são distribuídos para o público ao redor do mundo.

O trabalho que tem como objeto de pesquisa a organização que o “Beto Carrero” idealizou e construiu, e principalmente, em como o Parque Beto Carrero World administra a sazonalidade e a alta variação da sua demanda. Estes são os principais aspectos em análise, que nos remetem à pergunta desta pesquisa: Quais as estratégias de gerenciamento da demanda e da capacidade utilizadas pelo Parque Beto Carrero World? Para responder a esta pergunta apresenta-se na seção seguinte os objetivos da pesquisa.

## **1.2. Objetivos**

Com o intuito de responder a questão de pesquisa deste trabalho definiu-se o objetivo geral, enquanto que os objetivos específicos têm o propósito de delimitar a forma pela qual o objetivo geral será atingido.

### *1.2.1 Objetivo geral*

O Objetivo geral consiste em identificar as estratégias de gerenciamento da demanda e da capacidade utilizadas pelo parque Beto Carrero World.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

Para alcançar tal objetivo estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar a demanda do parque BCW nos doze meses do ano;
- b) identificar eventos que impactam na capacidade do parque BCW em prestar os mesmos serviços de acordo com a demanda;
- c) descrever as ações de gerenciamento da demanda e capacidade utilizadas pelo parque;
- d) propor ações de gerenciamento da demanda e da capacidade para o parque.

## **1.3. Justificativa**

Após a visita de Sergio Murad aos Estados Unidos, ele decidiu criar um complexo temático que fosse ancora para a região, que conseguisse atrair inúmeros visitantes assim como os parques que visitou em sua viagem, mas que não se limitasse a isso, que fosse muito mais que uma atração local (BCW, 2016). Ele dedicou a vida a ser o Beto Carrero e a realizar

as fantasias do público e as suas próprias. Após passar por problemas com a Receita Federal em 2001, Silvestrini (2008) afirma que o parque começou a ser administrado por profissionais da Fundação Dom Cabral de Belo Horizonte, e que a partir de então, diariamente almoçava com os executivos e ali as decisões a respeito da gestão eram tomadas. Estas reuniões de negócio se mantiveram quando seu filho assumiu a administração em 2008, após a morte de Sergio.

Silvestrini (2008) diz ainda que, da mesma forma, depois da época em que Murad fazia parte dos processos de gestão do parque, quando seu filho assumiu seu cargo, foi dada continuidade às políticas de administração e de gerenciamento já praticadas, o que nos leva a pensar em como a administração organiza sua capacidade e demanda para atender a sazonalidade de clientes do complexo.

Este estudo focou neste ponto, em como a administração do parque leva em conta o planejamento e controle de sua capacidade e demanda, e em como as operações são organizadas para que em condições normais possam atender as suas metas, mas que também possam gerenciar seus colaboradores (capacidade) para evitar possíveis desperdícios, como tempo ocioso dos funcionários, e também seu público (demanda) para evitar ao máximo a insatisfação do mesmo, evitando, por exemplo, a formação de filas por falta de pessoas ou de espaço adequado. É necessário que esta gestão leve em conta os diversos fatores que influenciam tanto demanda quanto capacidade, sendo que algumas não são gerenciáveis e fogem do controle da administração, de forma que sejam específicos para o mix de atividades que o parque oferece.

Este tema é relevante quanto ao fornecimento de informações a respeito do Beto Carrero World, visto que existem poucas referências bibliográficas acerca da unidade de análise, sejam elas artigos, revistas ou livros publicados. Este aspecto demonstra também a originalidade do tema abordado neste estudo. O Quadro 1 apresenta o número de publicações encontradas em algumas das principais bases de dados, tais como Scientific Electronic Library Online (Scielo), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict) e Directory of Open Access Journals (DOAJ) contendo os termos “parque temático”, “gerenciamento de demanda”, “gerenciamento de capacidade”, “demanda” e “capacidade”.

Quadro 1 - Estratégias de capacidade produtiva

	SciELO	Capes	BDTD	ibict	DOAJ
Parque temático	12	101	22	51	9
Gerenciamento de demanda	51	0	5	5	0
Gerenciamento de capacidade	58	0	5	9	1
Capacidade	11.214	12.270	33.754	69.340	9.441
Demanda	6.515	12.502	20.099	32.804	5.787

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em SciELO, Capes, BDTD, ibict e DOAJ.

A viabilidade do trabalho se dá pelo acesso a informações públicas a respeito do parque e também, pela observação das autoras deste em suas visitas ao parque, além da coleta de dados em notícias, sites e documentos não oficiais do parque. A localização geográfica do complexo é relevante para este processo, uma vez que o tempo de deslocamento até o mesmo é pequena, cerca de duas horas, o que permitirá quantas visitas forem necessárias para realizar observações do ambiente e demais levantamentos de dados. Portanto, a oportunidade de visita ao parque durante a realização deste estudo enriquece o confronto entre a teoria encontrada, a realidade relatada pela organização e ainda à realidade efetivamente observada na instituição, de forma externa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta etapa será apresentada a revisão de literatura do tema proposto, sendo que primeiramente será apresentado o tema administração de serviços de forma ampla, definindo e caracterizando o tema. Nas seções é feito um enfoque em cada uma das estratégias de gerenciamento de serviços, explicando-as e caracterizando-as, com enfoque na capacidade, na demanda, nos rendimentos e nas filas. Já na última parte é feita a apresentação completa do parque no qual esta pesquisa será aplicada.

### **2.1. Administração de serviços**

Serviço pode ser compreendido como algo fornecido por um provedor ao seu cliente, de forma que, ao contrário de um bem ou produto não poderá ser tocado e também não pode ser estocado, apenas usufruído (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor. Johnston e Clark (2002) dizem que serviço pode ser visto por duas óticas: a do cliente que nem sempre sabe exatamente o que lhe está sendo fornecido ou que enxergam o serviço conformem opinião própria, e a ótica da organização que fornece este serviço, porém nem sempre conseguirá visualizar seu serviço da mesma maneira que o cliente.

Serviço, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), abrange as atividades econômicas que não envolvem bens físicos ou fabricados como atividade final, e em geral são consumidos imediatamente, fornecendo valor agregado em formas que representam interesses intangíveis de seus consumidores. Neste setor os insumos são os consumidores e os recursos são aqueles que permitem que o serviço seja realizado, como mão de obra ou fornecedores, assim para que um serviço seja considerado eficiente é preciso colocar o cliente dentro do processo, pois o mesmo possui vontades próprias e é preciso adaptar a capacidade conforme a demanda exigida pelo consumidor (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2011).

Corrêa e Caon (2010) explicam que, por a gama de serviços ser muito variada, é difícil classificá-los em categorias bem distintas e específicas e por este motivo há uma tendência de se basear no número de clientes atendidos por medida de tempo e classificá-los por variáveis

como nível de personalização, intensidade de contrato, ênfase em pessoas ou equipamentos e predominância de atividades de *back* ou *front office*. Segundo Zeithaml e Bitzer (2003 p. 28), “serviços não são produzidos apenas por empresas de serviço [...], mas também fazem parte daquilo que os fabricantes de bens manufaturados oferecem”. Como exemplo pode ser citado o próprio parque, objeto deste estudo, que apesar de produzir alguns bens, oferece serviços relacionados aos mesmos, como venda de alimentos ou de pacotes de estadia no parque.

Desta maneira o serviço é percebido de diferentes formas, pois diferentes consumidores recebem o serviço e o avaliam conforme suas experiências e percepções se o consideram satisfatório ou não. Pode-se ainda considerar serviço como parte da economia, pois os mesmos não só permitem um novo nicho de mercado como também possibilitam que diversos tipos de bens sejam colocados a disposição do consumidor, seja ele final ou não.

### 2.1.1. Capacidade de serviço

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 301) definem a capacidade de serviço em “unidades de produção por unidade de tempo”, onde a unidade de medida se baseia em funcionários atarefados, instalações de apoio e demais fatores limitantes. Estes fatores limitadores são chamados por Téboul (1999) de pontos de estrangulamento, que restringem a oferta do serviço em questão, ou seja, a capacidade. É a impossibilidade de gerar estoque que dificulta a administração da capacidade, principalmente quando há flutuação da demanda, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003). As autoras destacam ainda a existência de uma capacidade ótima, onde há oferta e demanda em equilíbrio, enquanto que quando a demanda supera a capacidade, a qualidade do serviço diminui, até atingir a perda de negócios, ou que haja sobra de capacidade, desperdiçando recursos, conforme ilustrado na Figura 1.

Para que a capacidade se mantenha na faixa ótima, Téboul (1999) sugere seis estratégias de gestão. A primeira delas é a revisão do sistema de entrega da prestação do serviço, onde o equilíbrio entre taxas de chegada e de serviço são fundamentais, portanto devem-se verificar quais são os pontos de estrangulamento de complexa administração e qual a forma de aperfeiçoá-los. A segunda estratégia é a limitação da oferta, aumentar a capacidade ao se reduzir o tempo de interação, seja ao limitar as opções do consumidor em determinado momento a operações simplificadas, ao reduzir o tempo do serviço ou ao realocar atividades não fundamentais.

Figura 1 - Tipos de capacidade de demanda em empresas prestadoras de serviço.



Fonte: Davis, Aquilano e Chase (2001) apud Oliveira, Martins e Almeida (2010).

A estratégia seguinte é a de terceirizar certas atividades, e assim permite que se foque nas atividades principais e aumente assim a capacidade das mesmas. Estimular a participação do cliente permite que algumas atividades sejam apenas assistidas e não de responsabilidade do prestador de serviço, como é o caso na inexistência de garçons em *fast foods*. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 304-305), no caso dos *fast foods* “o cliente espera um serviço rápido e refeições mais baratas para compensar seu auxílio; entretanto, o provedor do serviço beneficia-se de formas muito mais sutis” uma vez que o serviço do cliente é prestado somente no momento da demanda gerada por ele mesmo, logo, a capacidade de atendimento não é mais fixa, torna-se variável.

Uma vez que “a capacidade de produção do serviço é limitada por um lado pelas instalações e equipamentos, e por outro, pela disponibilidade de mão de obra” (TÉBOUL, 1999, p. 206), tem-se a quarta estratégia, que é potencializar a flexibilidade das instalações, de acordo com Téboul (1999). O autor destaca que se deve observar a possibilidade de variar o horário de funcionamento, pois essencialmente, quanto mais tempo disponível, maior a capacidade instalada. Por exemplo, um avião que aumenta a quantidade de horas de voo diárias de cinco para dez horas dobra a sua capacidade diária.

A quinta estratégia citada por Téboul (1999) é a flexibilização da capacidade que alguns serviços permitem, também chamada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 305) de “criação de capacidade ajustável”, que é exemplificado no caso da variação do número de assentos da classe executiva em um avião. O compartilhamento da capacidade deve ser usado quando for possível dividir um recurso entre demais prestadores do mesmo serviço, como é o caso dos portões de embarque e rampas de acesso nos aeroportos, o que, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), pode reduzir o grande investimento em equipamentos e

instalações necessárias em serviços com sistemas de entrega. Quando isto não for possível ou quando o investimento é alto e não frequente, há a opção de alugar tais recursos.

A última estratégia citada por Téboul (1999) é desenvolver a flexibilidade da mão de obra, que da mesma forma que as instalações, pode reduzir a capacidade disponível. Para isso, organizar o tempo de trabalho é fundamental, adequando os horários de trabalho aos picos de demanda pelo serviço. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 301) complementam que “com a programação cuidadosa dos turnos de trabalho durante o dia, o perfil de serviços pode ser ajustado para aproximar-se da demanda”.

Além disso, mão de obra temporária ou subcontratada é eficiente para auxiliar os efetivos nos períodos de demanda crítica, segundo Téboul (1999). Johnston e Clark (2002, p. 260) atentam para o fato de que “embora esses funcionários possam estar disponíveis, podem não estar suficientemente treinados ou motivados para prestar o serviço no estilo da organização”, por isso a indicação deste tipo de contrato é para o atendimento de sobrecargas de trabalho em curto prazo. Existe também a possibilidade de compartilhamento de funcionários para atividades secundárias, ou ainda funcionários multifuncionais, que trabalham como volante, e fornecem apoio nas atividades que estão sobrecarregadas em cada momento, complementa Téboul (1999).

### *2.1.2. Demanda de serviço*

A demanda é definida por Viceconti e Neves (2012), como o quanto os consumidores desejam adquirir de determinado produto ou serviço em certo período de tempo. Da mesma forma que a capacidade, segundo Téboul (1999), a demanda também não pode ser armazenada e é extremamente variável, por isso o grande desafio é ajustar a capacidade à demanda. Compreender os padrões de demanda é essencial para isso, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003).

Primeiramente é preciso mapear os padrões de demanda, que podem ser intuitivos e óbvios ou não, afirmam Zeithaml e Bitner (2003), que destacam ainda que a forma mais simples para realização do mapeamento é por meio de sistemas computadorizados, para aquelas empresas que possuem tais sistemas. O segundo aspecto a ser observado é a existência de ciclos previsíveis, sejam eles diários, semanais, mensais ou anuais, e no caso de haver tais ciclos, quais as causas dos mesmos, pois “quando existe padrões previsíveis, geralmente podem ser identificadas uma ou mais causas para tanto” (ZEITHAML E BITNER 2003, p. 334). As autoras também destacam que mesmo nos casos de imprevisibilidade de

demanda as causas podem ser identificadas, embora não possam ser previstas com antecedência, como é o caso de clima, saúde e doenças, acidentes, desastres naturais, entre outros.

O último ponto a ser observado por Zeithaml e Bitner (2003) é a diferenciação de padrão de acordo com a segmentação da empresa, uma vez que cada segmento tem um comportamento diferente, como por exemplo, correntistas empresariais, que tem uma frequência conhecida de visitas ao banco, enquanto que os correntistas particulares não têm regularidade em suas idas às agências bancárias.

A partir da caracterização da demanda é necessário estabelecer estratégias de gestão para a mesma. As estratégias de preço incentivam o consumidor a procurar o serviço em horários diferentes dos picos de demanda através de preços reduzidos, esclarecem Johnston e Clark (2002). Em complemento, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) destacam a necessidade de divulgação efetiva e um sistema de reservas para que haja real alteração na demanda. Existe também a estratégia de serviço restrito em horários de pico que, de certa forma, limita as opções de serviços prestados nos períodos de maior demanda, como o caso de um cardápio reduzido, de acordo com Johnston e Clark (2002).

O uso de canais de serviços especializados é uma estratégia que “permite a programação do trabalho de especialistas em horários restritos, frequentemente, melhor utilizando os recursos escassos” (JOHNSTON E CLARK 2002, p. 261), uma vez que a demanda é segmentada e podem-se alocar os serviços especializados em horários restritos. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 295) destacam ainda que “a demanda por um serviço raramente procede de uma fonte homogênea”, o que fortalece a ideia de segmentação de demanda.

Há ainda a estratégia de propaganda e promoção, onde há “o aumento da conscientização pública do serviço e a informação dos clientes sobre as ofertas especiais estimulam a demanda” (JOHNSTON E CLARK 2002, p. 261). Da mesma forma, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) complementam que a promoção em baixa temporada pode resultar na redução da super ocupação nos demais períodos.

Johnston e Clark (2002, p. 262) destacam que “a maioria das organizações de serviços complexos usa as duas principais estratégias de capacidade produtiva em partes diferentes de suas operações, dependendo dos modelos de custos adotados”. O Quadro 2, de Johnston e Clark (2002), exemplifica algumas das estratégias já abordadas pelos autores.

Exemplos	Estratégia de nivelamento de capacidade produtiva	Estratégia de acompanhamento da demanda pela capacidade produtiva	Gestão da demanda
<b>Linha aérea internacional</b>	Assegurar que os aviões estejam voando com capacidade máxima o mais frequentemente possível.	Contratar funcionários para o departamento de reservas e, assim, atender a demanda e assegurar as marcações de voos.	Promover a demanda fora do horário de pico. Tentar maximizar o rendimento de cada voo.
<b>Seguradora</b>	Proteger os especialistas da retaguarda (atuários e especialistas em investimentos) das variações na demanda de clientes.	Operação de venda “direta” ( <i>call Center</i> ) programada para fornecer acesso máximo aos clientes.	Influenciar o ciclo de venda para que não coincida com os picos de renovação das apólices.
<b>Cadeia de restaurantes</b>	Manter o fornecimento de alimentos básicos o mais próximo possível do “nível”. Plena utilização das instalações do processo.	As equipes de funcionários refletem a demanda prevista. Utilização de funcionários em tempo parcial nos horários de pico. Contratação de funcionários extras para atendimento da demanda não prevista.	Atividade promocional para estimular a demanda nos períodos de baixa. Ofertas especiais que permitam descontos nas compras em grande quantidade.

Fonte: Johnston e Clark (2002, p. 262).

O desenvolvimento de serviços complementares é uma técnica sugerida por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 298), os quais explicam o método como “uma forma natural de expandir um determinado mercado, o que é particularmente atrativo se as novas demandas por serviços forem contracíclicas e resultarem em uma demanda agregada mais uniforme”. Tal método é vantajoso em casos de alta demanda de um novo serviço e baixa do serviço original, segundo os autores, como é o caso da *bomboniere* nos cinemas, e também em casos onde o serviço complementar pode entreter o cliente temporariamente, para que ele não tenha que aguardar em uma fila, como o caso dos bares em restaurantes (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2011).

A variabilidade induzida pelo cliente contempla cinco aspectos associados ao serviço, capazes de causar tal variação: de chegada, de capacidade, de solicitação, de esforço e de

preferência subjetiva, e, ainda segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 295) “as preferências pessoais introduzem imprevisibilidade, tornando difícil atender a uma grande clientela de modo uniforme”. Os autores afirmam ainda que encontrar o equilíbrio e satisfazer tamanha variedade é o grande desafio do gestor de serviços, permitindo assim, que os consumidores se sintam satisfeitos, independente da experiência que estão buscando.

### *2.1.3. Gerenciamento da rentabilidade*

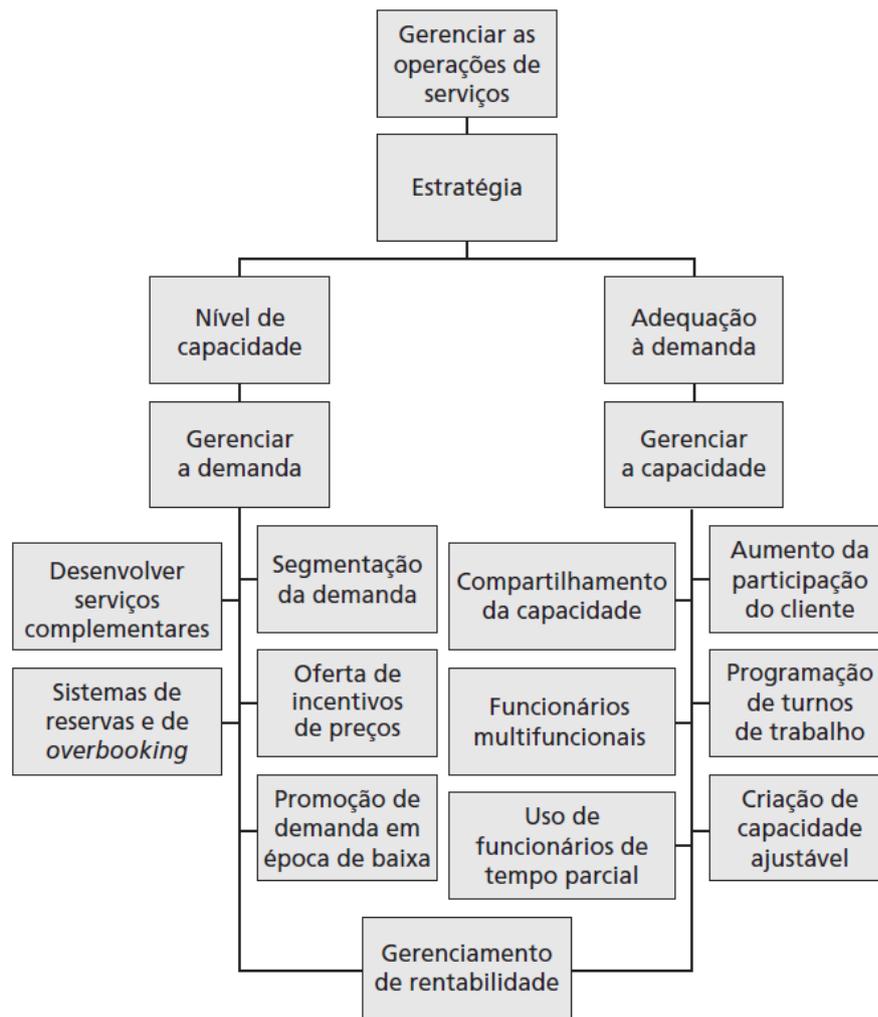
De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), a gestão de rendimentos tem por objetivo maximizar o retorno financeiro possível, de acordo com a capacidade disponível, que no caso de serviços, não pode ser armazenado, tem capacidade limitada e demanda variável. A particularidade deste ramo é a existência de consumidores dispostos a pagar mais caro por um maior grau de flexibilidade quanto à data de contratação do serviço, de acordo com Corrêa e Caon (2010). Portanto, a gestão de rendimento busca o ponto de equilíbrio para distribuição da capacidade disponível entre os segmentos de clientes, de forma que o rendimento efetivo seja o mais próximo ao rendimento potencial.

As estratégias de gestão de rendimentos se dão pelo mix de estratégias de gestão por demanda e estratégias de gestão por capacidade, conforme ilustrado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) na Figura 2.

Existem características nas empresas de serviço que favorecem a utilização desta estratégia de gerenciamento, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011). A primeira característica é a capacidade restrita, ou seja, havendo um limite de capacidade, não será possível superá-la, independente do valor que o cliente estiver disposto a pagar por isso. Os autores ainda exemplificam o caso de voos lotados, onde o passageiro só poderá ser alocado em um voo posterior. O segundo aspecto a ser observado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) é a possibilidade de segmentar o mercado às classes de clientes e distribuir os recursos disponíveis de acordo com o mapeamento da demanda.

Os dois primeiros pontos são complementados no aspecto seguinte de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), que observam o fato de que a capacidade é composta de unidades de estoque a serem vendidas, no entanto, o estoque é extremamente perecível. Uma vez que a unidade não seja vendida, a mesma será perdida, sem retorno algum. Listas de espera é um tipo de estratégia usada por companhias aéreas para reduzir tais perdas.

Figura 2 - Estratégias para combinar a oferta com a demanda por serviços.



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 295).

A possibilidade de venda antecipada, ou seja, utilização de sistemas de reserva, que permite o acompanhamento da ocupação do serviço é outra característica detalhada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011). Os autores destacam novamente o dilema da perda de oportunidade em aceitar uma reserva antecipada de baixo valor ou aguardar uma venda posterior a um cliente que pague o valor elevado.

Em consonância aos aspectos já mencionados, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) apontam a flutuação da demanda, que permite variação no valor cobrado pelo serviço prestado de acordo com tal variação. Isso permite reduzir o preço em períodos de baixa demanda e aumentar a utilização, enquanto que nos períodos de alta demanda cobra-se preços elevados e aumentam-se os rendimentos. Por último, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011, p. 309) mencionam os “baixos custos marginais de vendas e altos custos marginais de modificação da capacidade”, ou seja, o custo para vender uma unidade do “estoque” é baixo,

enquanto que aumentar a capacidade de serviço exige um alto investimento, portanto, o custo marginal para aumento da capacidade é alto.

Existe ainda a utilização de *overbooking*, que Corrêa e Caon (2010, p. 294) definem como:

vender antecipadamente uma capacidade maior que a realmente disponível na data da prestação do serviço, tentando com isso minimizar as perdas de receita devidas ao não comparecimento do cliente que efetuou a reserva antecipadamente

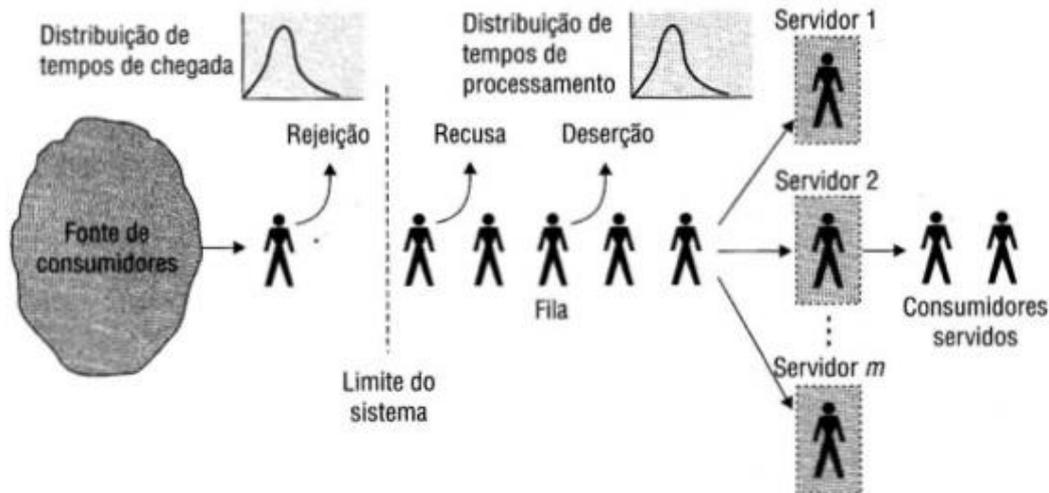
De acordo com Téboul (1999), o nível do *overbooking* é o número de passageiros sem assento, que serão reembolsados ou serão realocados em outros voos. Trata-se de uma técnica bastante comum, principalmente entre as companhias aéreas, onde o ponto crítico é definir tal nível adequadamente. Corrêa e Caon (2010) ressaltam que quanto maior o nível estabelecido, menor será o custo da unidade não vendida, no entanto, maior será o custo pelo eventual não atendimento dos consumidores.

#### 2.1.4. Gestão de filas

No mercado a espera excessiva pode gerar aborrecimentos aos clientes, o que pode levar a perda dos mesmos imediatamente, pode fazer com que não voltem a consumir o produto ou o serviço, ou até mesmo que não indiquem ou façam críticas a possíveis novos consumidores. Por esta razão os fornecedores de bens ou serviços usam, muitas vezes, técnicas para evitar que os clientes consigam visualizar a fila como, por exemplo, em parques de diversão, onde o ingresso é comprado logo na entrada, fazendo com que o cliente não veja as filas das atrações de imediato (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2011).

Segundo Slack, Chambers e Johnstons (2002), como em operações de serviço não é possível estocar produtos, é necessário considerar a teoria das filas ou de espera para se compreender melhor os processos de planejamento e controle relacionados à oferta das mesmas. Ainda segundo os autores é preciso saber lidar com a forma como as decisões são tomadas pelos consumidores em uma fila, de acordo com a Figura 3, os clientes chegam conforme uma distribuição de probabilidade, e podem passar pelos processos de rejeição, que é quando o número de clientes excede a quantidade que o sistema utilizado comporta, de recusa quando o próprio cliente decide que não irá se juntar a fila ou de deserção quando depois de um tempo o cliente resolve se retirar da fila e perde a chance de ser atendido.

Figura 3 - Forma geral da decisão de capacidade em sistemas de filas.



Fonte: Slack, Chambers e Johnston, p. 338

É possível considerar a administração de filas como uma gestão de um estoque em uma manufatura, só que neste caso o estoque é de clientes. O estoque de cliente é necessário para a produção de serviços, pois o mesmo acontece depois de uma demanda gerada pelos consumidores (CORRÊA E CAON, 2010).

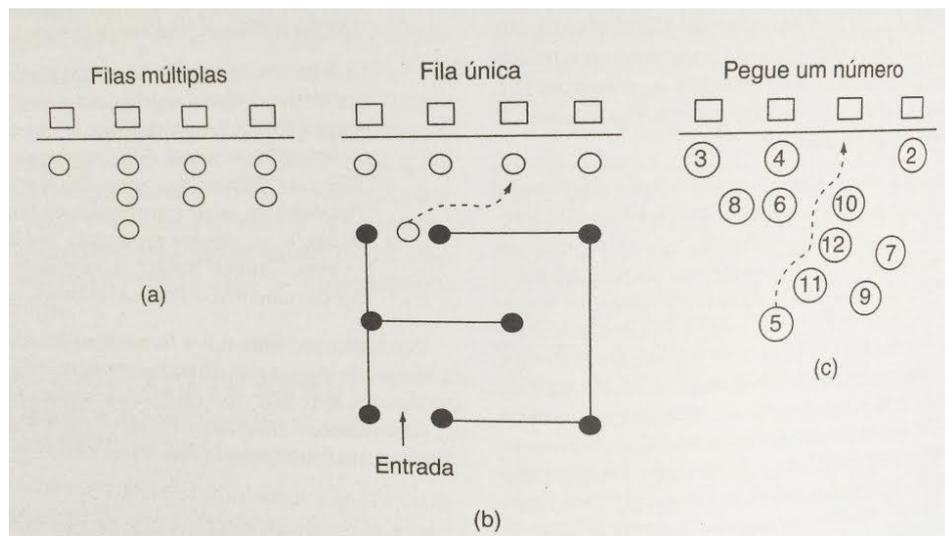
Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), em qualquer sistema de serviço, uma fila surge porque a demanda ultrapassa a capacidade, ou seja, quando o serviço está sendo prestado, porém nem todos os clientes são prontamente atendidos. Com a formação de filas, existe normalmente uma espera, que pode ou não, dependendo do tipo de serviço, ser prazerosa ou cansativa para o cliente. Portanto, segundo Zeithaml e Bitner (2003), é preciso diferenciar os clientes em espera, pois nem todos precisarão esperar o mesmo tempo na fila. Ainda segundo os autores, pode-se separar os clientes pelos seguintes fatores:

- Importância do cliente, onde os clientes mais frequentes, ou que costumam gastar maiores quantias recebem prioridade no serviço, como áreas de espera, ou filas separadas, como no caso de alguns bancos, onde clientes com contas consideradas *premium*, possuem senhas exclusivas;
- Urgência de trabalho, onde se dá prioridade àqueles serviços em que o cliente não pode ter uma espera longo, por exemplo, em serviços de saúde;
- Duração da transação do serviço, que ocorre quando um cliente possui um trabalho que consome menos tempo para ser realizado, indo assim para uma fila expressa;

- Pagamento de um preço mais alto, quando o cliente possui algum tipo de pacote que lhe permite benefícios por um pagamento de maior valor, como ocorre, por exemplo, em algumas companhias aéreas.

Para gerenciar as filas é preciso compreender sua configuração, que se refere ao número de filas, sua localização, suas necessidades de espaço e seu efeito sobre o comportamento do cliente (CORRÊA E CAON, 2010).

Figura 4 - Configuração de filas de espera.



Fonte: Zeithaml e Bitner, p. 346.

De acordo com a Figura 4 existem três configurações possíveis de filas. No caso das filas múltiplas, pode ocorrer que por serem várias filas menores e por ele ter a opção de escolher qual atendente considera melhor, o cliente não considere o tempo de espera elevado, e acabe se sentindo menos insatisfeito, já que em sua percepção o tempo de espera foi menor do que ele pressupôs. Na fila única, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), segue-se a regra do *first-come, first-served* onde o primeiro cliente a entrar na fila será o primeiro a ser atendido, sem diferenciar um consumidor do outro. No caso de filas com senhas, a distribuição não é considerada tradicional, pois, de acordo com Corrêa e Caon (2010), neste caso a senha indicará qual a posição do cliente na fila e por não ocorrer formação de filas o cliente tem a liberdade de se locomover, se sentar, ou mesmo fazer algo mais útil, como em uma confeitaria onde ele pode olhar as vitrines, e acabar levando um produto que não pretendia comprar inicialmente.

Baseados no artigo “A psicologia da fila de espera” de David Maister (2005), alguns autores sugerem que é possível transformar a espera em algo menos tedioso ou até mesmo tolerável. O Quadro 3 coloca a visão de dois grupos de autores sobre a questão.

Quadro 3 - Princípios relativos à fila.

<b>Zeithaml e Bitner (2003)</b>	<b>Slack, Chambers e Johnston (2002)</b>
Tempo sem ocupação é sentido como mais longo que o tempo ocupado.	Tempo gasto de forma ociosa é percebido como mais longo que o tempo ocupado.
Esperas anteriores ao processo parecem mais longas do que esperas já inseridas no processo.	A espera antes do início de um serviço é percebida como mais tediosa do que o tempo gasto durante o atendimento.
Ansiedade faz a espera parecer mais longa.	Ansiedade e/ou incerteza exacerbam a percepção de que o tempo gasto em espera foi longo.
Esperas incertas são mais longas do que esperas finitas e conhecidas.	A espera de duração desconhecida é percebida como mais tediosa do que a espera de duração conhecida.
Esperas sem explicação são mais longas do que as esperas com explicações. Esperas injustas são mais longas do que esperar justas.	Esperar sem explicação é percebida como mais tediosa do que a espera com explicação.
Quanto mais valioso um serviço, mais tempo um cliente irá esperar.	Quanto mais alto o valor de um serviço para um cliente, mais tolerantes ele será com o tempo de espera.
A espera solitária é mais tediosa do que a espera em grupo (a menos que você não goste do grupo).	Esperas individuais parecem mais longas que as esperas em grupo.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Zeithaml e Bitner (2003 p. 347 e 348) e Slack, Chambers e Johnston (2002 p. 341).

## 2.2. Parques de diversão

Parques são definidos como “áreas externas e delimitadas, podendo ter áreas verdes, com finalidade lúdica, educacional e cultural. Tendo em vista a principal finalidade, a vivência do lúdico, os parques têm sido denominados genericamente de ‘parques de

diversão” (RIBEIRO, in GOMES, C. L, 2004, p. 172). O lazer, segundo Marcellino (2000), normalmente é associado ao descanso e divertimento, mas não deve ser limitado a isto. O lazer ganhou espaço após a revolução Industrial, destaca Taschner (2010), quando houve aumento nas rendas e redução nos preços praticados pelo mercado, permitindo o consumo de itens supérfluos, como cultura, lazer e moda.

Entretanto, o primeiro parque de diversões foi inaugurado séculos antes de o lazer ganhar espaço, em 1583, na Dinamarca, denominado originalmente Dyrehavsbakken que significa “o parque da colina de veados” em dinamarquês, mas muito mais conhecido como Bakken, ou seja, apenas “a colina” na língua original. Segundo Nadai (2016) e a página de internet do parque, isso porque o parque localiza-se em uma colina onde há muitos veados, e antigamente era local de caça da realeza. Tudo iniciou como uma celebração à água durante a primavera, e que atraiu vendedores, ambulantes e artistas, além da população, que exploraram a oportunidade (NADAI, 2015). A autora explica que o parque passou quase cem anos fechado por localizar-se em terras usadas para caçadas reais, e reabriu em 1756, sendo que hoje é a segunda maior atração do país, recebendo 2,7 milhões de visitantes por ano, contando com atrações modernas e barracas à moda antiga. A entrada do parque pode ser vista na Figura 5.

Figura 5 - Parque Bakken, na Dinamarca.



Fonte: Yelp (2017)

Na esfera mundial, a Disneylândia, localizada na Califórnia – Estados Unidos, é a principal referência como o primeiro parque temático (Figura 6 e Figura 7), inaugurado em 1955, segundo Ribeiro (2004). A autora explica ainda que “Walt Disney criou um parque com uma série de cenários contíguos, onde as pessoas circulariam em teatros de imersão” (RIBEIRO, in GOMES, C. L, 2004, p. 174). A autora cita ainda que Disneyworld foi inaugurada dezesseis anos depois, na Flórida – Estados Unidos, como uma versão ampliada e

melhorada da Disneylândia. Atualmente, segundo Roriz (2014), a região tem cerca de treze grandes parques, sendo que o complexo Disneyworld é composto por seis destes parques (Magic Kingdom, Epcot, Animal Kingdom, Hollywood Studios, Blizzard Beach e Typhoon Lagoon), conforme Figura 7 e Figura 8. Além dos parques Disney, a região conta ainda com os parques do complexo Universal, sendo eles Island of Adventure, Universal Studios e Wet'n Wild, e ainda os do complexo SeaWorld Park: SeaWorld, Aquatica, Discovery Cove e Busch Gardens.

No Brasil, o primeiro parque de diversão fixo foi o Playcenter (Figura 10), localizado na Marginal Tietê, em São Paulo, inaugurado em 27 de julho de 1973, em um terreno de cerca de 85 mil metros quadrados (PLAYCENTER, 2016). Após 39 anos de funcionamento, o parque fechou no dia 29/07/2012. Sabe-se da existência dos parques itinerantes mesmo antes da fundação do Playcenter, no entanto, não se tem muitos registros a respeito. Segundo a Associação das Empresas de Parques de Diversão do Brasil (ADIBRA) (2016), o Universal Park é um dos parques itinerantes mais antigos do país, no entanto, sua fundação é posterior ao Playcenter, datada de 1982.

Figura 6 - Parque Disneyland, na Califórnia.



Fonte: Starving (2015).

Figura 7 - Mapa parque Disneyland, na Califórnia.



Fonte: Pinterest (2017).

Figura 8 - Mapa parques Disneyworld.



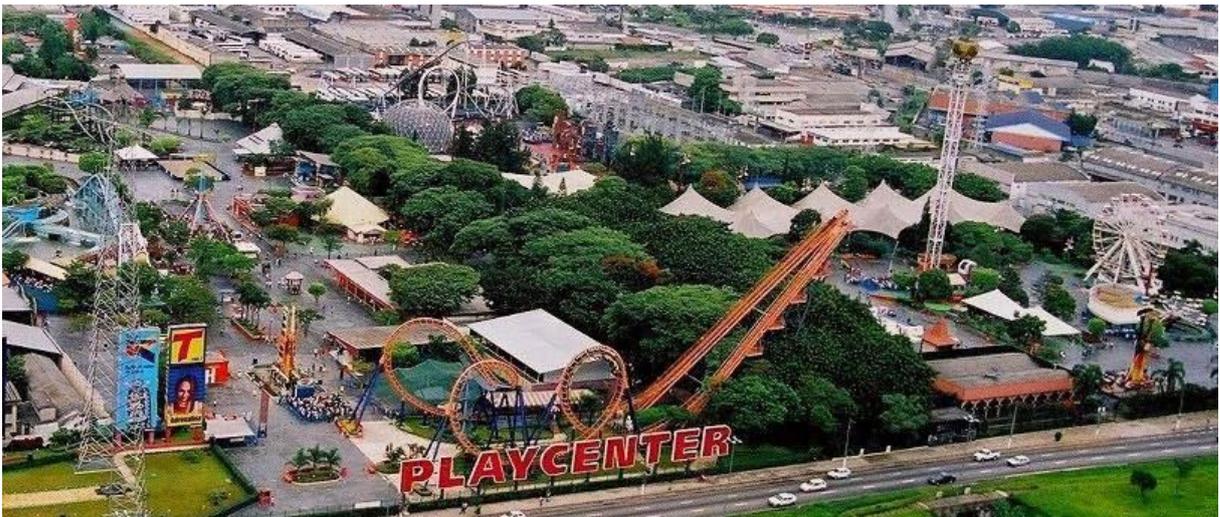
Fonte: Pinterest (2017).

Figura 9 - Atrações dos parques integrantes do Disneyworld.



Fonte: Disney World, (2017).

Figura 10 - Vista aérea do parque Playcenter.



Fonte: Agência Adress (2017).

“O consumo de lazer pode ser realizado por qualquer tipo de pessoa, seja do sexo feminino ou masculino, idosa, jovem, crianças ou adultos”, afirma Cascão (2016, p. 2) a respeito do público alvo dos parques de diversão. Este é um ponto muito positivo para este tipo de mercado, segundo o autor, uma vez que todas as pessoas são clientes potenciais, sendo limitadas principalmente pela questão orçamentária. A localização geográfica não deve ser um limitador, pois conforme já mencionado anteriormente, o público se desloca em busca do próprio parque destino. Cascão (2016) destaca ainda que o espaço destinado a este tipo de empreendimento costuma ser superior a mil metros quadrados, e que por essa razão, costumam estar um pouco afastados dos centros e próximos à rodovias, servidas por transporte público.

Este segmento da economia é classificado no Brasil pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas / Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) com código 9321-2/00, que compreende as atividades que envolvem a exploração de diversas atrações acionadas por meios mecânicos, as percorridas por cursos d'água, as exposições temáticas, entre outras. Os parques de diversão especificamente movimentam cerca de um bilhão de reais por ano e atraem cerca de 20 milhões de pessoas, segundo o portal *Globo News* (2013).

Existem cinco normas técnicas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que regularizam o funcionamento de equipamentos de parques de diversão no país. A primeira delas define os termos utilizados para equipamentos de parques de diversão; a segunda especifica os requisitos de segurança do projeto e de instalação de equipamentos de parques de diversão; a seguinte refere-se aos requisitos de inspeção e manutenção dos equipamentos; enquanto que a quarta trata dos os requisitos para operação dos equipamentos; e a última, especifica os requisitos específicos de segurança do projeto e de instalação de equipamentos em parques de diversão aquáticos de parques de diversão (ABNT, 2011).

As abordagens de cada norma são resumidas no Quadro 4:

Quadro 4 - Norma Brasileira para equipamentos de parques de diversão.

Norma	Abordagem
ABNT NBR 15926-1:2011	Terminologia
ABNT NBR 15926-2:2011	Requisitos de segurança do projeto e de instalação
ABNT NBR 15926-3:2011	Inspeção e manutenção
ABNT NBR 15926-4:2011	Operação
ABNT NBR 15926-5:2011	Parques aquáticos

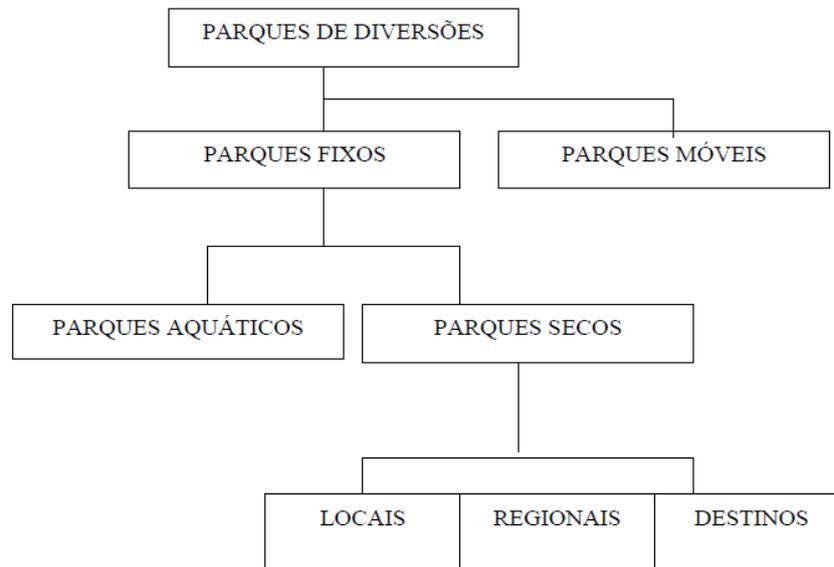
Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em ABNT (2011)

Portanto, destaca-se que os parques do tipo aquático possuem norma específica, embora as demais normas sejam mais genéricas, abrangendo os demais tipos de parques. A classificação dos parques será abordada no item a seguir.

### 2.2.1. Classificação dos parques

Martinez (1999) classifica os parques de diversões em fixos ou móveis; aquáticos ou secos; locais, regionais ou destino, conforme Figura 11.

Figura 11 - Classificação dos parques de diversão.



Fonte: Martinez (1999 p. 88)

Pode-se dizer que parques fixos são aqueles que possuem um endereço físico, como é caso do BCW. Parques móveis são aqueles considerados itinerantes, e não possuem um lugar fixo por tempo indeterminado, somente são instalados por um período de tempo pré-determinado. Dentro dos parques fixos têm-se os aquáticos, que são os que têm grande parte das suas atrações dependendo da água ou ficam localizadas dentro da mesma, como é o caso Água Show Parque, localizado em Florianópolis, conforme visualizado na Figura 12.

Os parques ainda podem ser classificados conforme a sua demanda, sendo que os locais são aqueles onde a maioria do público provém do mesmo local, ou de locais próximos. Os regionais são aqueles que buscam não somente o público local, mas também públicos de outras regiões. Já os parques considerados destinos são aqueles que procuram atingir não só o público local ou de seu próprio país, mas também públicos do exterior, como é o caso dos parques da Disney que ficam localizados em diversos continentes e atraem públicos diversos e diferentes países, como Estados Unidos, França e Japão (Figura 13).

Figura 12 - Vista aérea do Água Show Parque.



Fonte: Castanhel, Viajando em 321, (2016).

Figura 13 - Mapa Disney Tóquio.



Fonte: Aprendiz de Viajante, (2012).

A experiência também pode ser levada em conta nesta última classificação, pois o tempo gasto em cada um varia, sendo que os locais atraem menos visitantes, pois geralmente não ficam localizados longe das residências, e os destinos atraem mais visitantes, pois geralmente oferecem a experiência completa, desde hotéis até refeições e transporte.

Outras caracterizações de parque temático são trazidas por Ashton (1999), que cita Andrés Pan de Soraluze, *general manager* da Disneyland-Paris para o sudeste da Europa,

sendo que se trata de um destino em si e não depende necessariamente de atrações externas, e ser baseado nos desejos e necessidades dos visitantes. Além disso, quatro outras características citadas pela autora são adaptadas no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Características do parque temático.

Atrações	Exteriores e independentes
Ingresso	Para a entrada e não por atração
Foco	Diversão (e não aprendizado)
Interação	Física (pouca simulação)

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Ashton (1999)

Ashton (1999) diz ainda que nos parques temáticos as atrações são instaladas em áreas externas e são independentes umas das outras, possibilitando inclusive a criação de temas específicos para cada uma das áreas. Outro fator que deve ser destacado é o fato de o parque temático cobrar um ingresso único, que dá direito ao uso das atrações de forma única, enquanto que nos parques de diversões itinerantes, por exemplo, se adquire ingressos para cada uma das atrações individualmente. O foco do parque temático também é diversão e lazer, podendo, inclusive, ser educativo, porém esta não é a sua pretensão. O parque proporciona ainda alta interação física com os consumidores, resultando em experiências reais e não simuladas.

No Quadro 6 são apresentados os principais parques do Brasil em funcionamento no ano 2016, de acordo com a ADIBRA (2016) e o Sistema Integrado de Parques e Atrações Turísticas – SINDEPAT (2016), classificados de acordo com Martinez (1999) e Ashton (1999). Além disso, o quadro é complementado com a cidade e estado de localização de cada um dos parques.

Quadro 6 - Principais parques no Brasil.

Empreendimento	Tipo	Localização
Aldeia das Águas Park e Resort	Aquático	Barra do Piraí / RJ
Acqualokos	Aquático	Capão da Canoa / RS
Alpen Park	Temático	Canela / RS
Beach Park	Aquático	Aquiraz / CE

Beto Carrero World	Temático	Penha / SC
Castelo Park Aquático	Aquático	Cesário Lane / SP
Fiesta Park Hotel	Aquático	Jacobina / BA
Hopi Hari	Temático	Vinhedo / SP
Hot Beach	Aquático	Olímpia / SP
Hot Park	Aquático	Rio Quente / GO
Kid Zania	Temático	São Paulo / SP
Lagoa Termas Clube	Aquático	Caldas Novas / GO
Magic City	Aquático	Suzano / SP
Ma-noa Park	Aquático	Maxaranguape / RN
Mirabilandia	Diversões	Olinda / PE
Parque da Mônica	Temático	Jurubatuba / SP
Parque Terra Mágica de Florybal	Temático	Canela / RS
Silvestre Resort / Thermas Park	Aquático	Rio Verde / GO
Snowland	Temático	Gramado / RS
Wen't Wild	Aquático	Itupeva / SP

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em ADIBRA (2016) e SINDEPAT (2016)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos os aspectos relacionados à metodologia de pesquisa utilizada neste estudo. Primeiramente estratégias, objetivos, abordagem, natureza, técnicas, métodos, e suas características serão apresentadas, e em seguida, o processo de coleta e a análise dos dados serão delineados. Para finalizar o capítulo serão apresentadas as limitações do método.

#### 3.1. Caracterização de pesquisa

Uma pesquisa de natureza aplicada, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26) “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos”. Uma vez que um dos objetivos específicos deste estudo é propor ações de gerenciamento da demanda e da capacidade para o parque BCW, podemos caracterizá-lo como de natureza aplicada, visto que o conhecimento gerado será específico do parque em questão. É possível afirmar ainda tratar-se de um estudo de caso, que segundo Gil (2002, p. 54), “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, quando se observa o objetivo geral de analisar as estratégias de gerenciamento da demanda e da capacidade utilizadas pelo parque.

Quanto ao método de pesquisa, Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 67) explicam que “No método dedutivo, a racionalização ou a combinação de ideias em sentido interpretativo têm mais valor que a experimentação caso a caso, ou seja, utiliza-se a dedução, raciocínio que caminha do geral para o particular”. Considerando que o estudo em questão contempla uma fundamentação teórica que se encaminha para o caso específico do BCW, o método usado foi o dedutivo.

A abordagem do estudo é qualitativa, que segundo Goldenberg (1997), é aquela que não tem interesse na representatividade numérica, e sim em aprofundar a compreensão de um grupo social ou organização, que no caso, é representado pela gestão do parque Beto Carrero World.

Gil (2002, p. 42) esclarece que “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Esta pesquisa tem como objetivo geral a análise das estratégias de gerenciamento da demanda e da capacidade utilizadas pelo parque Beto

Carrero World, o que vai ao encontro da definição de Gil (2002), classificando-a como descritiva.

Na intenção de aprimorar o estudo em questão, foi utilizada também a observação como método de pesquisa, no que se refere a averiguação e descrição dos eventos que transmitam informações relevantes, nesse sentido a observação é um instrumento de coleta de dados; é sistemática e objetiva, por ser anteriormente planejada e conduzida através de um objetivo definido (DANNA, 2011). A observação foi realizada em visitas comuns ao parque nos meses de abril e maio, com o intuito de verificar quais ações o parque executa e que podem ser percebidas pelo visitante, assim como o comportamento deste durante a visita.

### 3.2. Categorias de análises

Para responder ao problema desta pesquisa e seus objetivos, realizou-se a análise dos dados através de categorias de análise, que segundo Bardin (2010), consiste em desmembrar o texto em categorias agrupadas analogicamente. O autor sugere que seja feita a codificação do texto em função da repetição das palavras, e então, a triangulação com as observações, gerando assim, unidades de registro, que serão transformadas na categorização progressiva. No Quadro 7 apresenta-se as categorias utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 7 – Categorias de Análise.

Categorias	Dimensões	Temas
Estratégias de Gerenciamento da Demanda	Informações	Pesquisa
		Previsão
	Situações específicas	Preços Diferenciados
		Reserva
Estratégias de Gerenciamento da Capacidade	Funcionários	Empregados Multifuncionais
		Planejamento de Turnos
		Treinamento
		Jornada Parcial
	Itens pertencentes ao parque	Produtos
		Outras Atrações
	Automação	Tecnologia
Padronização		
Demanda	Gerenciamento	Necessidades
		Características
Eventos	Utilização da capacidade	Promoções
		Baixa Temporada
Capacidade de Prestação de Serviços	Visitante	Visitante como Responsável
	Parque	Serviços Complementares
		Filas de Espera
		Relacionamento

### 3.3. Coleta de dados

Para realização deste estudo foi efetuada uma pesquisa bibliográfica, tendo como fonte livros, revistas, artigos, boletins informativos e artigos da internet, para embasamento e levantamento de referencial teórico do assunto. Gil (2002, p. 44) afirma que a pesquisa “desenvolvidas com base em material já elaborado”, como os citados anteriormente, é uma pesquisa bibliográfica. Os principais documentos utilizados foram o Relatório de Sustentabilidade dos anos de 2014 a 2016 e a página de internet do próprio parque.

A segunda etapa do estudo contaria com a realização de entrevista estruturada com executivos e funcionários do parque BCW, consolidada pela área de Comunicação e Imprensa do mesmo, para obtenção de resposta para a pergunta desta pesquisa, “Quais as estratégias de gerenciamento da demanda e da capacidade utilizadas pelo Parque Beto Carrero World?”. No entanto, mesmo que as entrevistas tivessem caráter sigiloso, dada a natureza do tema, o parque considerou tratar-se de questões estratégicas e não pode responder à entrevista. Fonseca (2002) esclarece que quando há investigações com coletas de dados, além da pesquisa bibliográfica, a pesquisa é caracterizada como de campo. Desta forma, conclui-se que as técnicas utilizadas para a realização do estudo são a bibliográfica e a pesquisa de campo. No Quadro 8 é possível visualizar os indicadores e instrumento de coleta de dados utilizado para obtenção do resultado de cada objetivo específico desta pesquisa.

Quadro 8 – Instrumento de coleta de dados, conforme objetivos específicos.

Objetivo	Indicador	Instrumento de Coleta de dados
Caracterizar a demanda do parque BCW nos doze meses do ano.	Número de visitantes no parque nos doze meses do ano.	Análise documental.
Identificar eventos que impactam na capacidade do parque BCW em prestar os mesmos serviços de acordo com a demanda.	Relação do número de visitantes com datas festivas, promoções oferecidas, feriados, e alterações do clima.	Observação e análise documental.
Descrever as estratégias de gerenciamento da demanda e capacidade utilizadas pelo parque.	Medidas já adotadas para manter o parque com um número significativo uma média de visitantes.	Observação e análise documental.
Propor estratégias de gerenciamento da	Medidas que ainda podem ser	Observação e análise

demanda e da capacidade para o parque.	adotadas pelo parque.	documental.
--	-----------------------	-------------

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017)

O parque estudado localiza-se em Penha, Santa Catarina, o que permitiu idas ao mesmo, o quanto for necessário, para observação e demais coletas de dados. Portanto, a conveniência foi um fator relevante na escolha do parque em questão.

A tentativa de entrevista foi realizada no mês maio de 2017, houve deslocamento até o parque, porém o contato das autoras do trabalho não pode responder as perguntas, uma vez que as informações oficiais relativas ao parque devem sair do setor de Comunicação e Imprensa. A coordenadora do setor não pode realizar a entrevista na data em que as autoras estavam no parque, portanto o questionário foi enviado ao e-mail da mesma e foi também devolvido com as respostas por e-mail. Houve breves contatos telefônicos entre as duas partes para sanar dúvidas acerca das questões, até o momento em que as mesmas foram informadas que as informações solicitadas não poderiam ser fornecidas por tratar-se de questões estratégicas, questões estas que se encontram no APÊNDICE A. As perguntas da entrevista foram elaboradas de acordo com as categorias de análise (Quadro 8), que foi baseado nos objetivos específicos levando em consideração os indicadores que são relevantes para cada um deles.

Conforme descrito anteriormente, houve a impossibilidade de responder as perguntas fornecidas pelas autoras deste estudo, porém o questionário ainda serviu de base para que as observações e pesquisas referentes aos resultados fossem efetuadas.

O objetivo da utilização da entrevista semiestruturada é deixar espaço para que os entrevistados exponham suas percepções e possam ir além das questões pré-elaboradas pelas entrevistadoras. Em consequência da necessidade da formalização da mesma por *email*, a entrevista tornou-se estruturada, e por fim, roteiro para pesquisa bibliográfica. Estas perguntas são baseadas na bibliografia pesquisada anteriormente e está no anexo deste estudo.

### 3.4. Análise de dados

Após a coleta de dados, foi realizado o cruzamento dos mesmos com a teoria pesquisada anteriormente, para atendimento aos objetivos específicos da pesquisa: caracterizar a demanda do parque BCW nos doze meses do ano, identificar eventos que impactam na capacidade do parque BCW em prestar os mesmos serviços de acordo com a demanda e descrever as ações de gerenciamento da demanda e capacidade utilizadas pelo parque. Além

disso, após conhecer a realidade do parque, será possível propor ações de gerenciamento da demanda e da capacidade para o parque, que é o último objetivo específico do estudo.

### **3.5. Limitação do método**

As conclusões limitam-se ao Beto Carrero World e não podem ser generalizados aos demais parques existentes no Brasil. Alguns aspectos podem ser aplicáveis a outros parques, porém de forma isolada.

A impossibilidade de realização de entrevistas limitou a coleta de dados à observação e consulta à bibliografias e documentos oficiais.

O uso de material fornecido pela assessoria do parque pode ter influência nos resultados encontrados, bem como a realização de entrevistas com seus gestores e a limitação de acesso às informações fornecidas por eles.

## 4. CARCTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo procurou-se apresentar o parque temático Beto Carrero World e alguns pontos mais relevantes acerca de sua história, estrutura e informações adicionais.

### 4.1. Beto Carrero World

João Batista Sérgio Murad, que mais tarde ficaria conhecido como o cowboy Beto Carrero que dá nome ao parque, decidiu no final da década de 80 construir uma espécie de Disney no Brasil. A ideia surgiu após a visita de Murad aos parques Disney nos Estados Unidos, onde o mesmo se convenceu de que o Brasil teria mercado para algo semelhante ao criado por Walt Disney.

A cidade de Penha, local onde o parque é localizado, entrou no radar do empreendedor quando em 1973 perdeu um voo em Navegantes e a cidade o atraiu, pois havia espaço para expansão, proximidade com aeroporto e com o principal destino turístico da época (Balneário Camboriú).

O parque foi oficialmente aberto em 1991, e colocou Penha no mapa, trazendo inúmeras possibilidades de desenvolvimento, resultando em um crescimento populacional de 8 mil para 17 mil habitantes e gerando a abertura de 805 empresas, sendo que dentre elas estão 29 meios de hospedagem, 305 bares, restaurantes e lanchonetes, 5 agências de viagem e 20 na categoria lazer (GASPERIN, 2016). Segundo o Relatório de Sustentabilidade (2015) o Beto Carrero World é o maior parque Multitemático da América Latina.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade do Parque (2015), o mesmo conta com mais de cem atrações, um zoológico com mais de mil animais, sete shows (Velozes e Furiosos, Madagascar Circus Show, O Sonho do Cowboy, Portal da Escuridão, Blum, Excalibur e Monga) e nove áreas temáticas.

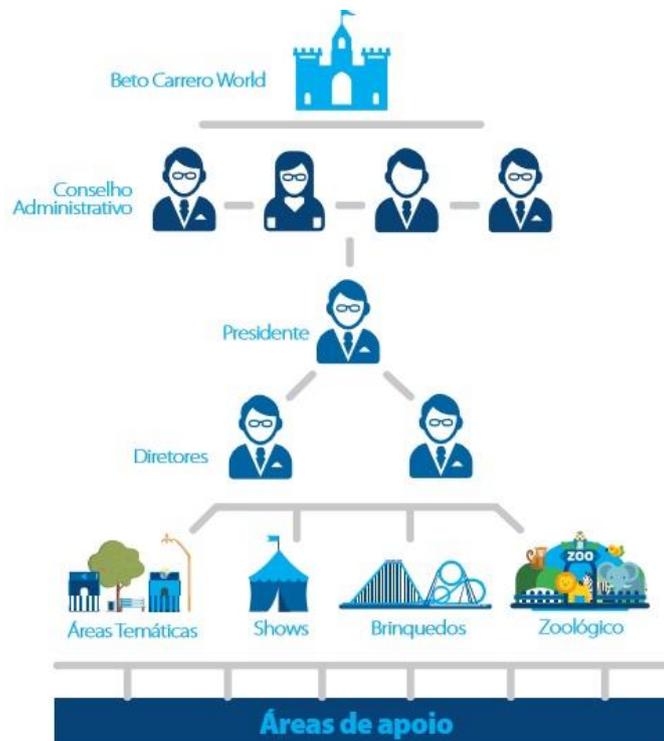
Em 2014, segundo o Relatório de Sustentabilidade, o parque contava com quase 1.000 colaboradores, levando em consideração desde o presidente e os diretores, que possuem maior foco na hierarquia, até os próprios colaboradores que possuem maior foco nos visitantes.

Os colaboradores do BETO CARRERO são os responsáveis pela qualidade de seus produtos e serviços, por meio de sua experiência e capacitações, da aplicação dos princípios da Empresa em seu dia a dia e do seu compromisso com a eficiência. Por isso, são também um dos principais responsáveis pelo sucesso do Beto Carrero e fundamentais para o crescimento sustentado do negócio (BETO CARRERO WORLD, 2015).

Em 2016 o número de colaboradores do parque subiu para aproximadamente 1800 colaboradores sendo 600 deles indiretos, eles atuam desde a diretoria até a manutenção, de atores nos shows até funcionários nos 10 restaurantes, 23 lanchonetes, 13 *bomboniers*, 7 sorveterias e 19 lojas.

O parque conta com um Conselho de Administração e com a Diretoria, sendo que o primeiro é “responsável pela formulação e pelo monitoramento da implantação das políticas gerais de negócios, pela designação e supervisão da gestão dos diretores e pela definição dos auditores independentes” (PARQUE BETO CARRERO WORLD, 2015, p. 9), e o segundo tem como responsabilidade a administração e implantação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração. Sendo que o Conselho de Administração ainda possui comitês de assessoramento, que são criados sempre que necessário e compostos por membros do conselho e/ou de executivos da Companhia. Quem hoje lidera o conselho de administração é Alex Murad, filho de Sérgio Murad, o conselho executivo é liderado pelo diretor-presidente Rogério Siqueira, porém todas as decisões envolvendo atrações passam pelo herdeiro Alex. (GASPERIN, 2016). A estrutura organizacional citada é apresentada na Figura 14.

Figura 14 - Estrutura organizacional do Beto Carrero World.



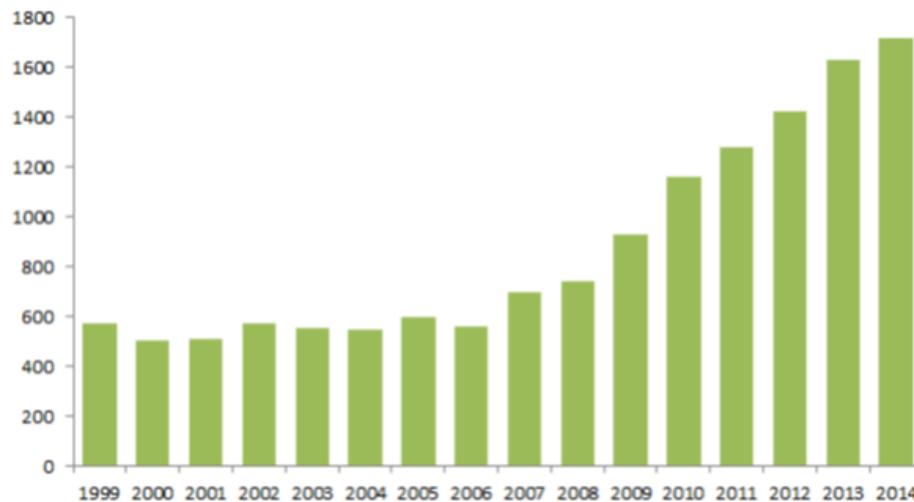
Fonte: Relatório Histórico de Sustentabilidade (2015, p.8).

Segundo Gasperin (2016), em 2015 foi alcançada a marca de 2,1 milhões de visitantes, vindos de 15 países diferentes tendo uma média de 7mil visitantes por dia, sendo que na temporada de verão de 2015/2016 a média foi de 15 mil visitantes por dia, segundo Rogério Siqueira presidente do parque, e foi escolhida no Travelers' Choice™ do TripAdvisor de 2016 como o 10º melhor parque do mundo

Segundo Santiago (2017),

O Beto Carrero World encerrou 2016 com um crescimento de 24% em faturamento em relação ao ano anterior. Ao todo, o complexo localizado em Penha (SC) recebeu mais de dois milhões de visitantes, dos quais 700 mil somente na temporada de verão.

Figura 15 - Evolução do público do Beto Carrero World em mil pessoas.



Fonte: Beto Carrero World (2015, p.29).

Ainda segundo o Relatório o parque busca em suas ações durante o ano ser o mais transparente possível e procura abrir cada vez mais suas portas para que o público possa conhecer seu desempenho operacional, com isso os departamentos alcançam um relacionamento mais próximo com o consumidor, gerando assim um ganho mútuo, pois o consumidor se sente ouvido e o parque pode usar a opinião dos clientes para gerar maior satisfação dos mesmos, levando assim a um ciclo crescente e contínuo de melhoria.

## **5. RESULTADOS DA PESQUISA**

Este tópico irá apresentar os resultados obtidos durante a realização da pesquisa a partir dos dados coletados através de observação, análise de documentos institucionais e demais bibliografias. Primeiramente será apresentado o comportamento da demanda no decorrer do ano, em seguida, serão expostos os eventos que impactam na capacidade do parque Beto Carrero World em prestar os mesmos serviços de acordo com a demanda. Na sequência, as ações de gerenciamento da demanda e capacidade utilizadas serão confrontadas com aquelas estabelecidas pelos principais autores da área. Por fim, sugestões de melhorias relacionadas ao gerenciamento de demanda e de capacidade são dadas, constatando estudos existentes e os dados levantados, respondendo, assim, os objetivos específicos estabelecidos neste estudo.

### **5.1. Caracterização da demanda do BCW**

Demanda é algo segundo Téboul (1999), que não pode ser armazenada, e varia de forma imprevisível, sendo que desafio dos serviços é ajustar a capacidade à mesma. É necessário que se compreenda os padrões que a demanda cria, pois gera ciclos que podem ser previstos, sejam eles diários, mensais ou anuais. No caso do parque, os padrões criados pela demanda podem ser identificados conforme as temporadas, ou seja, mensal e anualmente.

A demanda de visitantes do BCW varia durante os meses do ano, caracterizando a baixa, média e alta temporada. Este conceito é bastante vago, uma vez que varia de acordo com a atividade desenvolvida, datas comemorativas, feriados locais, estação climática e férias escolares.

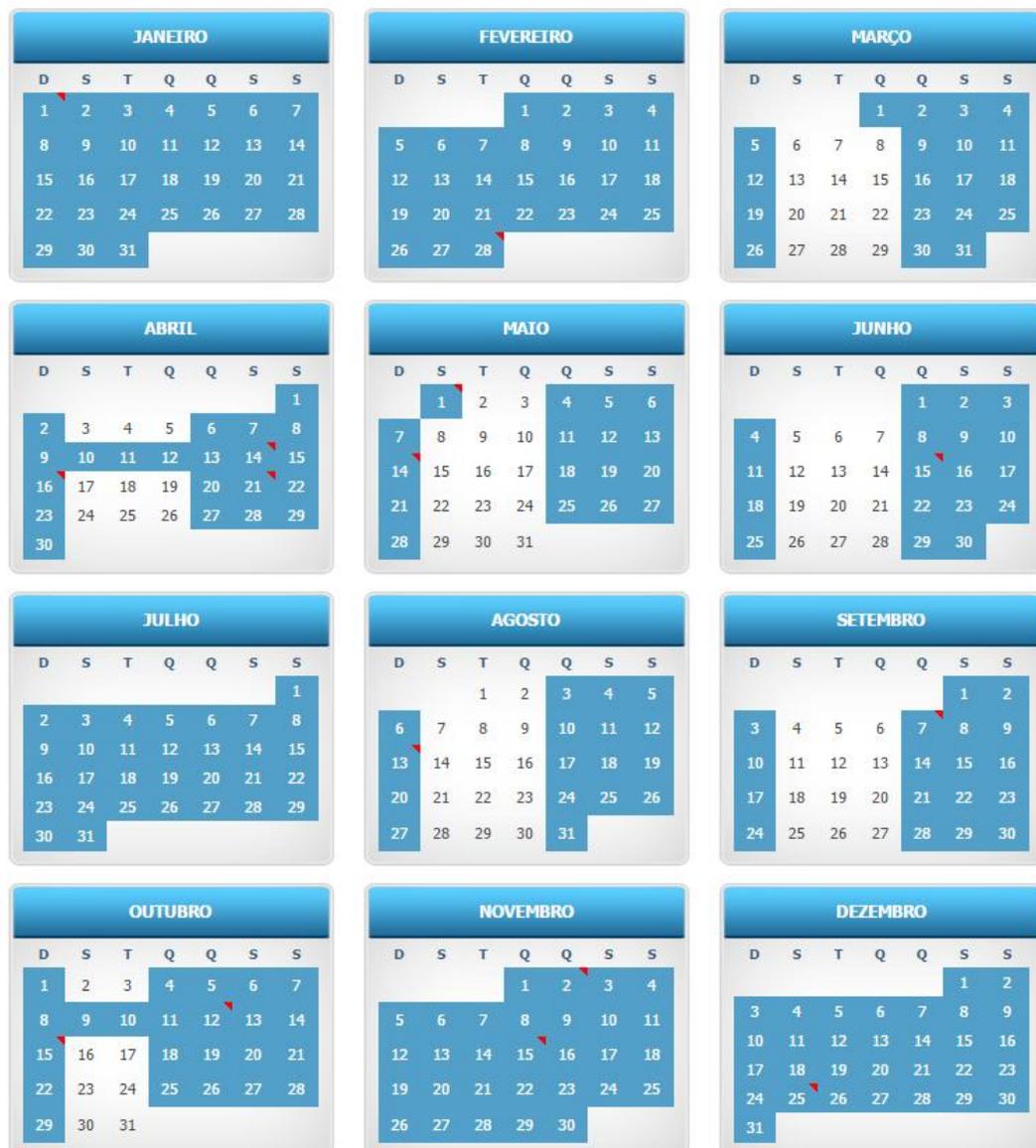
Verifica-se no calendário de funcionamento do Beto Carrero que apenas em alguns meses do ano ele abre em todos os dias da semana, ou seja, trata-se da alta temporada, quando o número de visitantes por dia pode atingir a marca de quinze mil. Nos demais meses, existe a segregação entre média e baixa temporada, sendo que na primeira o público que frequenta o parque nos dias de funcionamento, que normalmente é de quinta a domingo, cai pela metade, e na baixa temporada esse número fica ainda menor, conforme ilustrado na Figura 16. A distribuição das temporadas é observada também na determinação de valores do passaporte disponíveis na loja virtual do parque. O resultando da distribuição é apresentada no Quadro 9, logo abaixo.

Quadro 9 – Temporadas.

Temporada	Período
Alta	Novembro à Fevereiro, Julho, e Carnaval.
Média	Agosto à Outubro.
Baixa	Março à Junho.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Figura 16 - Calendário de abertura do parque.

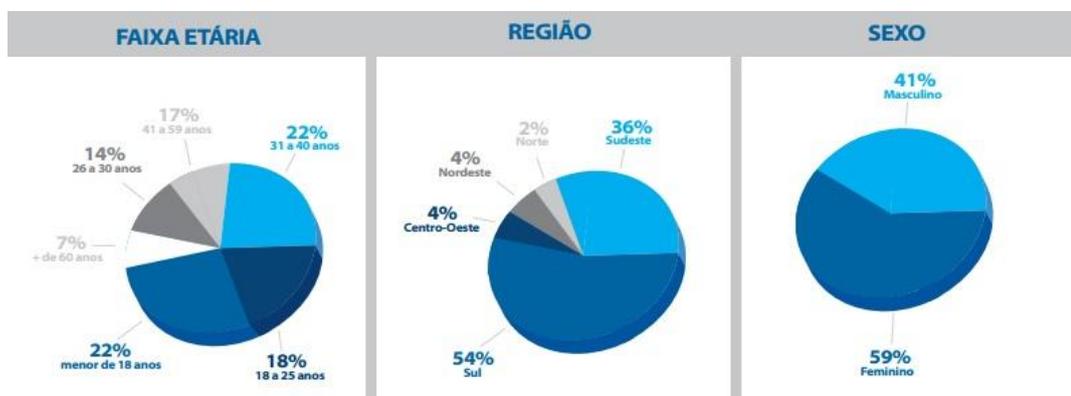


Dias fechados / Dias abertos / Feriados Nacionais (Parque aberto)

Fonte: Beto Carrero (2017).

Os visitantes são encaminhados, principalmente através das agências, excursões de escolas e passeios familiares. Isso se ratifica no Relatório de Sustentabilidade de 2015, onde é constatado que o perfil do visitante é: mulher, com até de 25 anos ou entre 31 e 40 anos, residente na região sul, e que está realizando a primeira visita ao parque, conforme Figura 17. Quanto às atrações mais procuradas, o show preferido é Velozes e Furiosos, seguido de Madagascar. No que diz respeito aos brinquedos, os radicais são os mais procurados, como FireWhip, Big Tower e Star Mountain.

Figura 17 - Perfil do visitante.



Fonte: Relatório Histórico de Sustentabilidade (2015, p.37).

## 5.2. Identificar eventos que impactam na prestação de serviços do parque

As reservas, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) são de grande ajuda, uma vez que podem antever mudanças significativas na demanda, permitindo assim que medidas de manutenção da capacidade sejam tomadas. O BCW possui sistema de reservas online, onde as compras podem ser feitas diretamente pelo site próprio, ou ainda através de agências de turismo, que realizem os trâmites com o parque. As duas opções apresentadas oferecerem a alternativa de pacote fechado, que pode incluir transporte terrestre ou aéreo, hospedagem, entradas e passeios extras, variando de acordo com a necessidade de cada visitante.

O sistema de reserva não é capaz de prever a lotação exata para cada data, no entanto, permite identificar variações frente ao padrão, dando margem para que as atrações extras, como o aumento no número de shows durante o dia, o aumento de encontros com personagens ou ainda artistas para entreter os visitantes, sejam convocados para entreter o público, enquanto os mesmos esperam nas longas filas, como mostrado na Figura 18.

Figura 18 - Interação dos personagens.



Fonte: Beto Carrero (2017).

O número de visitantes diários pode ser verificado através dos dados de bilheteria, mas principalmente, através dos dados dos coletados no controle de acesso feito por catracas, como mostra a Figura 19, ambos localizados no interior do Castelo das Nações, por onde é feito o acesso ao interior do parque, como mostrado na Figura 19. Conforme já citado anteriormente, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), trata-se de um mapeamento de demanda intuitivo e óbvio, já que depende de fatores que podem ser previstos com grande antecedência, tais como feriados, férias escolares e datas comemorativas. Existem os eventos de média antecedência, como variação cambial, além daqueles que podem ser previstos com uma antecedência menor, como variação meteorológica, saúde e doenças, acidentes, desastres naturais, e alguns outros, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003).

Figura 19 - Controle de acesso.



Fonte: Beto Carrero (2017).

### **5.3. Ações de gerenciamento da demanda e capacidade utilizadas pelo BCW**

Com o intuito de obter melhores resultados no gerenciamento de capacidade e demanda, um mix de estratégias é praticado pelo BCW. A primeira delas é o preço diferenciado, que segundo Johnston e Clark (2002), é uma estratégia para atrair o consumidor em horas diferentes da dos picos, porém no parque não há diferenciação quanto a horários, mas sim quanto ao período do ano, que é dividido em quatro temporadas conforme apresentado anteriormente.

A diferenciação de preço praticado ocorre em relação ao desconto concedido na compra antecipada na loja virtual ou agências, ou seja, comprando em qualquer dia anterior à visita, o preço do passaporte de um dia, na baixa temporada, custa cerca de 30% menos do que se comprado no dia da visita. Quando se trata do passaporte de dois dias o desconto pode ser de aproximadamente 40%. Durante a média temporada, o desconto se aproxima de 20% para o passaporte de 1 ou 2 dias e de cerca de 25% para o passaporte de 3 dias. O menor desconto é aplicado durante a alta temporada, pois chega a no máximo 10%, independente da quantidade de dias do passaporte.

O preço também difere de acordo com a faixa etária do visitante. Crianças de 0 a 3 anos são isentas de pagamento, crianças de 4 a 9 anos pagam um valor de 5% a 10% menor do que os adultos (10 a 50 anos). Idosos, conforme lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, tem no mínimo 50% de desconto nas atividades de lazer:

Art. 23. A participação dos idosos em atividades culturais e de lazer será proporcionada mediante descontos de pelo menos 50% (cinquenta por cento) nos ingressos para eventos artísticos, culturais, esportivos e de lazer, bem como o acesso preferencial aos respectivos locais. (PLANALTO, 2003).

Ocorre também, como apontado anteriormente, o ajuste de preços durante as temporadas, pois o parque altera seus preços conforme a demanda, na baixa temporada os preços possuem um valor menor, enquanto na alta temporada, como por exemplo, nas férias escolares, o preço torna-se mais elevado. Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) mostram que a demanda por determinado serviço não acontece de forma homogênea, o que justifica a segmentação da mesma. Percebe-se que o parque realiza tais segmentações na forma do desconto oferecido.

A estratégia de diferenciação de preço é distinta da estratégia de promoções, que, segundo Johnston e Clark (2002), diz respeito às ofertas e podem estimular a demanda. Em se tratando do parque o visitante é atraído por alguns fatores como, por exemplo, aniversários de cidades específicas onde são dados descontos nos feriados que correspondem a estes aniversários para os visitantes que lá residem, ou datas especiais como o dia das crianças ou na data de aniversário do visitante. A promoção dos aniversariantes é divulgada na página de promoções do site, como ilustrado na Figura 20, onde informa que o aniversariante não paga pelo seu passaporte, podendo ainda usufruir desta promoção no dia anterior ou posterior, caso a data coincida com algum outro feriado ou o parque não esteja funcionando naquele dia (BETO CARRERO WORLD, 2017).

Figura 20 - Promoção aniversariantes.



Fonte: Beto Carrero (2017).

No site do parque, especificamente onde se realiza a compra de passaporte, estão dispostas algumas promoções nos meses do ano, como por exemplo, a do dia dos pais no mês de agosto, onde o pai não paga o passaporte de um ou dois dias quando acompanhado de um filho pagante, ou no mês de outubro com a promoção do dia das crianças onde as crianças de quatro a doze anos não pagam o passaporte de um ou dois dias quando acompanhadas de um adulto pagante.

O parque também se preocupa em disponibilizar promoções que contemplem fatores que podem mudar rapidamente e possibilitam aumento ou queda do número de visitantes. Como exemplo pode-se citar a promoção “Aqui não tem tempo ruim” lançada em 10 de

novembro de 2015 (BETO CARRERO WORLD, 2015), onde é proposto ao cliente, que caso vá visitar o parque e o clima não seja propício, poderá retirar o ingresso de retorno naquele mesmo dia, podendo usufruir do parque novamente em uma data adequada dentro de um tempo pré-estipulado pelo regulamento feito pelo parque. No quesito de fatores previstos, podemos citar as férias escolares que são contempladas pela promoção lançada em 2014, “Compre um dia e volte outro por mais R\$ 24,90”, onde o visitante retira seu ticket no primeiro dia e poderá voltar ao parque para usufruir da promoção em até sete dias. Atualmente é aplicada a promoção de Segundo Dia Grátis durante a baixa temporada, onde o comprador ganha um voucher que deve ser trocado no quiosque de troca por um ingresso pessoal e intransferível para retorno em qualquer dia daquele mesmo mês.

O Relatório de Sustentabilidade destaca ainda as comemorações de aniversário do parque, onde as promoções ocorrem normalmente (aniversário, segundo dia grátis entre outras), porém o dia é de encantamento ainda mais especial, tendo diversas surpresas, como em 2015 houve quatro balões para divertimento do público, recepção do público pelos artistas, edição especial do espetáculo de Natal do Shrek e distribuição de presentes do parque ao longo do dia.

Outra estratégia de gestão da demanda, que resulta no aumento da satisfação do visitante, é o uso de serviços complementares mencionados por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) diz respeito ao melhor aproveitamento do mercado disponível, uma vez que os visitantes têm necessidades a serem supridas enquanto estão no parque, além de oferecer opções, por exemplo, enquanto espera-se em fila ou o horário de alguma atração.

O local oferece uma Praça de Alimentação climatizada, com capacidade para 2.500 pessoas, ilustrada na Figura 21, que tem opções de lanches rápidos, cafés, comida caseira, massas e frutos do mar. Existem outras lanchonetes espalhadas pelo complexo, caracterizadas de acordo com a área temática na qual está inserida. Na Vila Germânica há o Bier Haus, restaurante que serve comida típica alemã, na Triplikland fica o Palácio dos Sorvetes, na área Aventura Radical localiza-se o Fire Burger, a Jungle’s Snacks fica no Mundo Animal e a Taverna dos Piratas na Ilha Pirata, além dos diversos carrinhos de pipocas, espetinhos e *snacks* espalhados por toda parte. Não é permitido ingressar no parque com comidas ou bebidas, desta forma, percebe-se a relevância da existência destes estabelecimentos estarem distribuídos, de forma que os visitantes não precisam se deslocar grandes distâncias em busca de lanches, além de que o aroma dos mesmos, percebido enquanto as pessoas estão aguardando nas filas das atrações, instiga o seu consumo.

No Castelo das Nações estão localizados caixas eletrônicos dos bancos Banco do Brasil, Caixa e 24h, que atendem os visitantes, funcionários e comunidade, segundo informações dos funcionários.

Conforme informado anteriormente, a agência de turismo, bem como a loja virtual do BCW, oferece aos seus clientes a opção de hospedagem e transporte como complemento da experiência, o que é uma forma de melhor aproveitar o nicho criado na região de Penha. Isso permite também que os visitantes se interessem por desfrutar o parque por mais dias, tendo todo o suporte logístico necessário.

Além disso, existe o compartilhamento de capacidade em relação a serviços nos arredores do parque, como hotéis, restaurantes e comércios variados. O parque não possui serviço de hospedagem próprio, desta forma, os visitantes precisam se hospedar em hotéis e pousadas da região, utilizar os restaurantes no período em que o parque está fechado como durante a noite, o que ocorre também com os comércios variados que podem atender o visitante que opta por utilizar o parque em um só dia ou utiliza os serviços enquanto o parque ainda não está aberto.

Figura 21 - Praça de alimentação.



Fonte: Leodoro, Viajo com Filhos (2016).

Ainda no intuito de aproveitar a oportunidade e compartilhar sua capacidade com outras atrações, outros entretenimentos pagos a parte foram disponibilizados no local. O passeio de helicóptero, que é administrado por terceiros, possui duas opções de compra: a primeira dura de cinco a dez minutos e sobrevoa o parque e a cidade, chamada de Rota do

Sol, já a segunda opção é o Rota do Mar, que dura de dez a doze minutos e sobrevoa, além da Rota do Sol, as praias da cidade de Penha e algumas outras praias ao norte. O Portal da Escuridão é administrado pelo parque, mas pago separadamente, e contém cenários aterrorizantes, personagens assustadores e alta tecnologia. O passeio dirigindo um “Super Carro” tem diversas alternativas quanto à distância percorrida com o veículo e o tipo de carro também é opcional, sendo que esta atração é administrada pelo parque. O show mais popular que é pago a parte é o Excalibur, onde está incluso almoço e duelos medievais, apresentado em duas sessões diárias.

Para que haja qualidade na prestação do serviço e conseqüentemente que o visitante considere o serviço satisfatório é essencial capacitar os colaboradores. Segundo Gil (2006), treinamento é um conjunto de experiências de aprendizado com base na estrutura atual na empresa, para que o que já é executado seja melhorado. O quadro de colaboradores em 2015 era de 826 pessoas e o total de horas de treinamento naquele ano foi de 2.337. Em média, tem-se menos de três horas de treinamento por pessoa, no entanto, a quantidade de horas necessária varia em relação à atividade executada. Todo aquele que tem contato com o visitante recebe treinamento a respeito de como deve ser o relacionamento através do curso “Atendimento Carrero – Atuar para encantar, encantar por amor”. Percebe-se aqui a intenção de se aproximar ao método aplicado nas empresas Disney, chamado *Traditions*, e sensibilizar o colaborador da importância da satisfação do cliente para a imagem da empresa.

O treinamento “Integração” está associado ao colaborador conhecer a organização e ser inserido no grupo, que resulta na sua satisfação no ambiente de trabalho e maior qualidade na realização da sua atividade. Já a Semana Interna de Prevenção à Acidentes de Trabalho (SIAPT), tem foco a segurança dos empregados, principalmente aqueles das áreas operacionais e de manutenção, focando na prevenção de acidentes. Neste sentido e em atendimento às normas, os treinamentos de Normas Regulamentadoras (NR) são ofertados sempre que necessário.

A empresa incentiva ainda o aprofundamento do conhecimento nas áreas de seu interesse, como quando proporciona estudos de língua espanhola, uma vez que esta é a língua nativa da maior parte dos estrangeiros que visitam o parque. Neste ponto também se inclui o que fala Gil (2006), pois aqui também se aplica a melhoria de um processo já existente do serviço.

Os serviços complementares são, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), um método para expandir determinado mercado, e no caso do parque também auxiliam na gestão de filas, pois são capazes de entreter temporariamente as pessoas enquanto elas estão

dentro desta, ou até dar opções no caso de os visitantes desistirem de determinada atração, fornecendo outras oportunidades para que os mesmos não fiquem esperando por um longo período de tempo.

Para que o visitante fique ciente do tempo de espera de cada atração existem alternativas fornecidas pelo parque que são televisões dispostas na praça de alimentação, o aplicativo do parque, e placas dispostas nas próprias filas, estas informando que a partir de certo ponto o tempo de espera é estimado em “x” minutos.

Foi observado que o BCW utiliza tecnologia como recurso para melhor a prestação do serviço. Os televisores na Praça de Alimentação, citados anteriormente, que informam o tempo estimado de espera em fila nas atrações mais disputadas, informam também quais atrações estão fora de funcionamento, normalmente por motivo de manutenção programada. Existe também um aplicativo, disponível para Android e iOS, contendo o mapa interativo das atrações, que permite que o visitante localize onde ele está, e o que há próximo dele e como chegar às atrações, além dos locais onde os serviços estão disponíveis, banheiros e lanchonetes.

Outra tecnologia percebida é a existência de câmeras fotográficas nos pontos mais emocionantes das atrações, que registra o momento e posteriormente disponibilizará para compra. Além disso, as atrações são altamente tecnológicas, como intuito de melhorar a experiência e aumentar o interesse do público, por exemplo, em As Aventuras do Betinho Carrero, que envolve simulação e cinema 4D, ou ainda O Sonho do Cowboy, produção que conta com alta tecnologia de luzes, sons, elevadores e efeitos especiais. Percebe-se que o uso da tecnologia aumenta a atratividade do parque e melhora a qualidade da experiência dos visitantes, ao mesmo tempo em que os torna menos dependentes dos prestadores de serviço, uma vez que disponibiliza as informações em lugares estratégicos.

Além disso, conforme as estratégias listada por Téboul (1999), dar autonomia ao visitante resulta na divisão das responsabilidades fazendo com que o prestador apenas dê assistência e não se responsabiliza totalmente pela atividade em si, o que é observado no autosserviço oferecido na compra dos passaportes e impressão de ingressos disponível na entrada. Também se pode considerar a retirada de bandejas das mesas da praça de alimentação como uma divisão de carga com o visitante. Ao possibilitar maior autonomia é possível otimizar a prestação do serviço, pois acontece pré processamento de algumas atividades. O cadastro realizado na compra pela loja virtual permite que o parque colete os dados dos seus clientes antes mesmo de chegarem ao parque. Em contrapartida, quando este cliente decidir voltar ao parque, seu cadastro já existirá e acelerará o processo.

Mais um ponto relevante a ser destacado é o tempo de espera em filas, seja ela para atrações, banheiros, alimentação, entrada, dentre outros. As filas de espera são elementos presentes quando falamos de serviços, pois em geral o serviço é prestado quando o cliente chega ao local onde o mesmo é oferecido. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), é possível aplicar técnicas para que as filas não sejam visualizadas logo que o cliente chega, dando como exemplo os próprios parques de diversão que geralmente colocam a compra do ingresso na entrada, não deixando visíveis as filas de espera nas atrações. No parque fica clara a utilização desta técnica, pois a bilheteria se encontra logo na entrada, e as atrações ficam localizadas a certa distância, não sendo possível visualizar as filas nem do estacionamento e nem da própria entrada.

Ainda conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), as filas se formam porque a demanda excede a capacidade, ou seja, no parque as filas ocorrem devido ao número de visitantes superar a capacidade de determinada atração. Pode ocorrer, segundo informações fornecidas pelo parque, em horários de pico formação de filas que superam 1 hora de espera, e nestes casos os artistas do parque interagem com os visitantes transformando a espera em algo menos tedioso ou até mesmo tolerável (MAISTER, 2005).

A estratégia seguinte diz respeito à normalização. De acordo com o abordado até este momento, nota-se que os processos possuem um padrão, pois o número de atendimentos realizados no parque é alto (média de 7 mil na baixa temporada e 15 mil em temporada de verão). Para que o atendimento flua de maneira linear e sem muitos possíveis pontos de gargalo é necessário haver um padrão, assim o visitante não experimentará um tempo de espera tão elevado em atrações ou serviços complementares que não possuem muita procura, como por exemplo, os brinquedos radicais possuem (FireWhip, Big Tower, etc).

Outra forma de verificar a padronização é quanto às próprias atrações, pois os shows acontecem em horários pré-determinados, sempre com roteiro igual, comendo e acabando nos mesmos horários e com as mesmas interações com o público. Nos brinquedos existe padronização quanto à utilização dos mesmos, pois existem regras a serem cumpridas:

Cada brinquedo possui características específicas e normas técnicas a serem seguidas. As restrições precisam ser respeitadas, haja vista, a composição do brinquedo. Por questão de segurança, as restrições levam em conta a estrutura física do usuário e o estado de saúde no momento.

Ainda no site do parque é possível verificar antecipadamente as regras de cada brinquedo que possui algum tipo de limitação quanto a saúde ou estrutura física do visitante, sendo dispostas ainda regras gerais quanto a utilização dos brinquedos, como proibição de

alimentos, proibição de troca de lugar, ou de animais de estimação, entre diversas outras, que mudam para cada atração.

Regras como as sugeridas pelo parque em suas atrações auxiliam na padronização dos processos, pois tornam a atuação do visitante mais controlada, e similar, fazendo com que os serviços possam ser executados quase sempre da mesma maneira.

A manutenção da qualidade do serviço deve ser constante. Para que isso seja possível, o *feedback* dos visitantes é essencial, o que é feito através da pesquisa de satisfação de seus clientes, que ocorre segundo informações fornecidas há cerca de seis anos. A maior dificuldade desta forma de *feedback* é a baixa taxa de retorno. Nos anos de 2013 e 2014, obteve-se apenas 7.754 respostas válidas, de um público aproximado de dois milhões por ano que visitou o local. Algumas melhorias foram aplicadas recentemente, e atualmente todo aquele que se cadastra para realizar a compra de passaporte recebe um formulário online no dia seguinte à visita, com questionamentos a respeito da experiência no parque. A resposta é opcional, mas o alcance da pesquisa foi aumentado, dando maior credibilidade à mesma.

Esses resultados fundamentam o Relatório de Sustentabilidade, que na edição de 2015 obteve resultados satisfatórios quanto ao relacionamento com o visitante. De acordo com ele, 89% dos visitantes consideram o atendimento Bom ou Ótimo. A pesquisa demonstra ainda que 95% dos respondentes indicá-lo-iam para amigos e familiares, 95% pretender voltar ao parque, sendo que 85% deles voltariam mesmo sem novas atrações. O relacionamento se dá através de atendimento pessoal, contato pelo site, feiras, ações tipo blitz, Reclame Aqui, agências de turismo, mídias sociais e Centro de Atendimento ao Visitante. A proximidade e satisfação dos visitantes vão ao encontro do que Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) mencionam a respeito de o consumidor ser o recurso chave para a prestação dos serviços, uma vez que sem eles não haveria necessidade do serviço. Desta forma, o relacionamento satisfatório é fundamental para que se saiba claramente qual a demanda do consumidor e assim ser possível atende-la.

#### **5.4. Sugestões e recomendações**

Conforme já mencionado, o BCW tem grande potencial de crescimento de área, de atrações e de público, e também possui alta demanda, inclusive internacional. Todavia, como qualquer grande complexo de entretenimento, passa por períodos de picos de demanda. O

grande problema nesse aspecto é a subcapacidade de proporcionar uma experiência de semelhante qualidade àquela desfrutada em ocasiões mais confortáveis.

As filas são a representação do despreparo para a alta temporada. Por si só as filas são exaustivas, e raramente se espera menos de trinta minutos nos finais de semana, nos brinquedos mais populares, como a FireWhip, que tem uma das maiores filas do parque, como pode ser visto na Figura 22. Muitas destas atrações possuem placas de atualização manual informando o tempo de espera a partir daquele ponto, no entanto, as informações não são precisas, podendo estar drasticamente em desacordo com a realidade, passando uma informação de alta relevância de forma equivocada. Portanto, sugere-se algum tipo de melhoria neste aspecto, como informar no aplicativo ou ainda, informatizar o painel de informação. Queixas quanto ao tempo de espera são as mais frequentes no Reclame Aqui. Tornar a espera agradável é recomendável. Conforto térmico, espaço físico apropriado e entretenimento paralelo são boas opções, inclusive já usadas em outros estabelecimentos do gênero com sucesso.

Figura 22 - Fila FireWhip.



Fonte: Beto Carrero (2017).

O segundo ponto que deve ser verificado diz respeito ao suporte ao cliente. A quantidade de colaboradores destinados a dar suporte aos clientes é bastante baixa, de forma que raramente são encontrados, sendo que estas são as pessoas treinadas para lidar com essas situações. Como alternativa sugere-se que todos os empregados que circulam por partes comuns ao cliente sejam treinados e estejam aptos a resolver seu problema, independente da sua atividade fim, mas que, da mesma forma que acontece em outros estabelecimentos do gênero, onde todo colaborador está apto para resolver os problemas, atendendo o objetivo de que a pessoa tenha a melhor experiência ali.

Outro ponto a ser melhorado, diz a respeito das respostas dos contatos feitos através do formulário disponibilizado no site do parque. Conforme constatado pelas autoras deste estudo, nem todos eles são respondidos, diferente do que é informado no Relatório de Sustentabilidade, de que toda mensagem enviada através desta ferramenta é respondida. Uma maneira de solucionar este problema seria a criação de uma equipe multidisciplinar, composta por pelo menos um colaborador de cada área (Vendas e Atendimento ao Cliente; Vendas e Atendimento à Agências e Operadoras; Compras pelo Site; Elogios, Críticas e Sugestões, Guarda Volume; Imprensa; Seja um lojista; Marketing; Suprimentos; Trabalho/Recursos Humanos; Eventos) para a qual a mensagem é encaminhada, facilitando o acesso do visitante e gerando respostas mais rápidas e precisas.

Como sugestão final, indica-se realização de *benchmarking* em outras empresas do ramo, destacando a Disney, que é referência em relação em atendimento ao visitante, atendendo com excelência seu público, tornando a visita uma experiência mágica. Para isso, a Disney encanta seus colaboradores antes de encantar o público, selecionando aqueles que realmente desejam fazer parte da mágica que é característica de seus parques. A Disney também coloca atenção em cada detalhe, para que o público se entretenha no caminho entre uma atração e outra, pensando desde a decoração até a música de cada área temática, fazendo com que a experiência seja completa em todos os sentidos.

## 6. CONCLUSÕES

Este capítulo aborda uma retrospectiva da análise realizada ao longo do trabalho, de que forma os objetivos foram alcançados. Realizar um estudo em um local destinado ao lúdico, onde adultos viram crianças e as crianças se encantam de forma a nunca mais esquecer o momento, não só é prazeroso, mas muito intrigante, procurar entender como pessoas passam horas nas filas e pessoas por de trás pensando como diminuir essa espera, ou pensar estrategicamente na alimentação e na diversão ao mesmo tempo, entre outras demandas da gestão e funcionamento. No início parecia impossível entender toda essa estrutura ou identificar onde ajudar a concertar falhas, mas ao longo do estudo, junto com a curiosidade e a vontade de aprender, as coisas foram encaixando-se e podemos perceber que diversão pode vir a ser um trabalho sério e muito lucrativo, portanto exigindo dos profissionais uma visão empreendedora e acima de tudo muito criativa, pois é preciso saber lidar com os imprevistos e estar implementando inovações o tempo todo.

### 6.1. Dos objetivos específicos

Para que o objetivo geral proposto no início deste estudo seja satisfatoriamente respondido, é preciso primeiramente atender aos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico proposto trata da caracterização da demanda do parque nos doze meses do ano. Este é respondido quando se descreve a divisão de temporada dentro do período anual e em como o parque responde a possíveis alterações, sendo elas previstas ou não, colocando a disposição das visitantes promoções que beneficiam quem escolhe temporada x ou y, ou quando é realizada a escolha de visitação em feriados, férias ou em dias comuns.

Ao atingir este objetivo, foi possível perceber que o parque se prepara para as demandas previstas durante os períodos, pois conforme citado anteriormente, ele possui técnicas para a previsão da quantidade de visitantes esperada (catracas, registro de visitantes entre outros).

O segundo objetivo específico proposto foi de identificar eventos que impactam na capacidade do parque de prestar os mesmos serviços de acordo com a demanda. A resposta a este objetivo pode ser explicada pelos eventos já citados anteriormente, como aniversário de cidades, feriados, férias escolares, o aparecimento de grupos e excursões, pois estes necessitam de atendimento inicial mais completo, ou até eventos que não são previstos

somente com informações internas do parque, como a previsão do tempo. Neste caso objetivo foi atingido, pois foi possível constatar que o parque busca oferecer promoções que contemplam aniversariantes, crianças, pais e mães, ou até determinada cidade em seu aniversário. O objetivo também encontra resposta quando é demonstrado que ao se deparar com excesso de demanda o parque realiza ajustes em sua capacidade, fornecendo mais horários em suas atrações.

O terceiro objetivo trata da descrição das estratégias de gerenciamento da demanda e capacidade utilizadas pelo parque. Este objetivo é respondido nos resultados deste estudo, pois são listadas as estratégias de gerenciamento de demanda - como gerenciamento de filas ou estratégias para poder melhorar a satisfação do visitante em relação aos serviços complementares do parque - e as estratégias de gerenciamento da capacidade – como uso de tecnologia para melhorar a experiência do visitante no parque, fazendo com que o mesmo sinta que está fazendo parte das operações do parque, ou em como o parque padroniza suas operações para que o cumprimento de regras auxilie na rapidez e eficiência na realização dos serviços.

Por fim, o quarto objetivo é propor estratégias de gerenciamento da demanda e da capacidade para o parque. Foram listadas algumas medidas de possíveis mudanças ao modelo de gestão do parque, comparando com outros modelos de gestão de outros parques de diversão, que podem auxiliar na satisfação da parte mais importante de um serviço, o cliente ou no caso do parque, o visitante.

## **6.2. Considerações finais**

O Beto Carrero World é um empreendimento de sucesso na América do Sul, que conta com alta demanda, no entanto, quando comparado a outros parques de porte internacional, como Disney e Universal, tem muito a incrementar. O modo de se relacionar com seus visitantes é o ponto de maior relevância.

Este foi o ponto mais abordado nesta pesquisa, como lidar com uma alta demanda e melhorar a percepção dos clientes quanto ao serviço prestado. Percebeu-se que tais clientes consideram o serviço muito bom, mas não estão satisfeitos com o tempo de espera e organização das filas de espera para as atrações. É fundamental que uma organização seja capaz de identificar o comportamento dos seus consumidores, percebendo o quanto desejam o produto ou serviço ofertado e como qual a melhor forma de atendê-los.

As ampliações previstas para os próximos anos aumentarão a capacidade do parque, mas também aumentará a demanda, por isso as técnicas sugeridas devem ser consideradas, afinal, é uma boa oportunidade para tais adequações.

Conclui-se que, através do alcance dos objetivos específicos, o objetivo geral desta pesquisa de analisar as estratégias de gerenciamento da demanda e da capacidade utilizadas pelo parque Beto Carrero World foi alcançado com certa dificuldade, mas ainda assim, obteve-se sucesso.

## REFERÊNCIAS

35 PHOTOS for Dyrehavsbakken. 2012. Disponível em: <[https://www.yelp.com/biz\\_photos/dyrehavsbakken-klampenborg-2?select=5hy0V9MwKdcG89stih82jg](https://www.yelp.com/biz_photos/dyrehavsbakken-klampenborg-2?select=5hy0V9MwKdcG89stih82jg)>. Acesso em: 31 maio 2017.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS: **ABNT lança normas para parques de diversões**. Disponível em <<http://www.abnt.org.br/noticias/3905-abnt-lanca-normas-para-parques-de-diversoes>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

ASHTON, Mary Sandra G.. Parques Temáticos. **Famecos**, Porto Alegre, v. 1999, n. 11, p.64-74, dez. 1999. Semestral.

ADIBRA - ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE PARQUES DE DIVERSÃO DO BRASIL **Novos Associados**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.adibra.com.br/edicao-122.html>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

AGÊNCIA ADDRESS. **Terreno do Playcenter, em SP, começa a ser ocupado**. Disponível em: <<http://www.agenciaaddress.com/?p=9210>>. Acesso em: 31 maio 2017.

BAKKEN. **Bakken - The worlds oldest amusement park**. Disponível em: <<http://www.bakken.dk/english/bakken-the-worlds-oldest-amusement-park>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

BDTD: Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações, Brasília (Brasil): 2017. Disponível em: <<http://bdt.d.ibict.br/vufind/>> Acesso em: 10 mar. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e actual. Lisboa: Edições 70, 2010. 281 p.

BLOG STARVING. **UNIVERSAL STUDIOS, DISNEYLAND E DISNEY ADVENTURE!** Disponível em: <<http://starving.com.br/2015/los-angeles-universal-studios-disneyland-disney-adventure/>>. Acesso em: 31 maio 2017.

BRASIL. **Estatuto do idoso**: lei federal nº 10.741, de 01 de outubro de 2003. Brasília, DF: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2004.

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; Brasília (Brasil): 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>> Acesso em: 10 mar. 2017.

CASCÃO, Luiz Antonio Fernandes. **Ideias de negócio**: Como montar um parque de diversão. SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-parque-de-diversao,e0497a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

CASTANHEL, Angela. **Água Show Park – Considerado o melhor parque aquático de SC**. 2016. Disponível em: <<http://viajandoem321.com/agua-show-park-sc/>>. Acesso em: 31 maio 2017.

CNS - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SERVIÇOS, **Pesquisa Mensal de Atividade Em serviços**: Novembro de 2015. 2015. Disponível em: <[http://www.cnservicos.org.br/documentos/economia/001/Atividades\\_Novembro\\_2015.pdf](http://www.cnservicos.org.br/documentos/economia/001/Atividades_Novembro_2015.pdf)>. Acesso em: 26 jun. 2016.

CONNELLAN, Tom. **Nos bastidores da Disney**: Os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. 19. ed. São Paulo: Futura, 2006. 175 p.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2010. 479 p.

DANNA, Marilda Fernandes; MATOS, Maria Amélia. **Aprendendo a observar**. 2.ed. São Paulo: Edicon, 2011. P. 176

DIAS, Liliane da Costa et al. **Gestão da capacidade em serviços: determinação da capacidade de prestação do serviço de qualificação de área limpa**. Fortaleza: 2015. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_206\\_227\\_27623.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_227_27623.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2016.

DISCOVER 4 Theme Parks, 2 Water Parks and a World of Fun. Disponível em: <<https://disneyworld.disney.go.com/destinations/all-parks/>>. Acesso em: 31 maio 2017.

DISNEYLAND Park Map. Disponível em: <<https://br.pinterest.com/explore/mapa-da-disneyland/>>. Acesso em: 31 maio 2017.

DOAJ: Directory of Open Access Journals, Lound (Sweden): 2017. Disponível em: <<https://doaj.org/>> Acesso em: 10 mar. 2017.

EXPLORE Disney World Florida e muito mais! Disponível em: <<https://br.pinterest.com/pin/247557310738779372/>>. Acesso em: 31 maio 2017.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: Operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 588 p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GASPERIN, Emerson. **CADERNO NÓS COMENTE! Beto Carrero World: o legado do caubói**. 2016. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/nos/noticia/2016/07/beto-carrero-world-o-legado-do-cauboi-6983169.html>>. Acesso em: 31 maio 2017.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2006.

GLOBO NEWS. **Parques de diversão no Brasil atraem 20 milhões e geram R\$ 1 bi por ano.** 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/noticia/2013/10/parques-de-diversao-no-brasil-atraem-20-milhoes-e-geram-r-1-bi-por-ano.html>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=subclasse&tipo=cnae&versao=9&subclasse=9321200>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

IBICT: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Brasília (Brasil): 2017. Disponível em: <<http://www.ibict.br/>> Acesso em: 10 mar. 2017.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço.** São Paulo: Atlas, 2002. 562 p.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **METODOLOGIA DA PESQUISA:UM GUIA PRÁTICO.** Itabuna: Via Litterarum, 2010. 86 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 10. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

LAPORTA, Taís. **Com 16 milhões de empresas, Brasil tem um novo negócio a cada 5 minutos.** Brasil econômico, 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-10-17/com-16-milhoes-de-empresas-brasil-tem-um-novo-negocio-a-cada-5-minutos.html>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

LEODORO, Mariana. **Onde Comer No Beto Carrero.** 2016. Disponível em: <<http://viajocomfilhos.com.br/2016/04/onde-comer-no-beto-carrero/>>. Acesso em: 30 maio 2017.

MEISTER, David H.. **The Psychology of Waiting Lines.** 2005. Disponível em: <[http://www.columbia.edu/~ww2040/4615S13/Psychology\\_of\\_Waiting\\_Lines.pdf](http://www.columbia.edu/~ww2040/4615S13/Psychology_of_Waiting_Lines.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2016.

MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Estudos do lazer: uma introdução.** 2. ed., ampl. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

MARTINEZ, Marcelo Salomão. **Parques de Diversões: Histórico, Caracterização e Análise da Indústria no Brasil.** 1999. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Marcelo\\_Martinez.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Marcelo_Martinez.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012. 481 p.

NADAI, Mariana. **Qual foi o primeiro parque de diversões?** Disponível em: <<http://mundoestranho.abril.com.br/materia/qual-foi-o-primeiro-parque-de-diversoes>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

OLIVEIRA, Ualison Rebula de; MARTINS, Fernando Augusto Silva; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **Integrando técnicas e procedimentos de gestão de operações: uma aplicação em um banco comercial brasileiro de grande porte.** São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132010000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000200009)>. Acesso em: 05 jun. 2016.

PLAYCENTER. **História.** São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.playcenter.com.br/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

RIBEIRO, O.C. in GOMES, C. L. **Dicionário crítico do lazer.** Belo Horizonte: Autêntica, 2004. Cap.37, 238 p.

RORIZ, Aydano. **Orlando 2014.** São Paulo: Editora Europa, 2014. 354 p.

SANTIAGO, Henrique. **Beto Carrero comemora 2016 e prepara nova atração.** 2017. Disponível em: <[http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/parques-tematicos/2017/05/beto-carrero-comemora-2016-e-prepara-nova-atracao\\_146852.html](http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/parques-tematicos/2017/05/beto-carrero-comemora-2016-e-prepara-nova-atracao_146852.html)>. Acesso em: 31 maio 2017.

ScieELO: Scientific Electronic Library Online [Internet]. São Paulo (Brasil): 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

SILVESTRINI, Gladinston. **A despedida do caubói.** Revista Exame (Online) 2008. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/12/noticias/a-despedida-do-cauboi-m0154226>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

SINDEPAT – SISTEMA INTEGRADO DE PARQUES E ATRAÇÕES TURÍSTICAS. **Associados.** São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.sindepat.com.br/site/associados.asp?tp=P>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TASCHNER, Gisela B. Lazer, Cultura e Consumo. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 40, n. 4, p.38-47, out. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a04.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 2965 p.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Introdução à Economia.** 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 555 p.

WORLD, Beto Carrero. **A história do lendário.** Disponível em: <<http://www.betocarrero.com.br/historia/>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Pontos de Apoio.** Disponível em: <<http://www.betocarrero.com.br/pontos-de-apoio/>>. Acesso em: 5 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Histórico de Sustentabilidade.** 2015. Disponível em: <<http://www.betocarrero.com.br/downloads/relatorio/bcw-relatorio-de-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **RELEASES.** Disponível em: <<http://www.betocarrero.com.br/sala-de-imprensa/releases.php>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 536 p.

## **APÊNCICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

O roteiro a seguir faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso, das alunas Aimê Ferreira de Souza e Any Karolyne Bento, Graduandas do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. As informações aqui contidas possuem caráter sigiloso e serão utilizadas apenas para a conclusão da pesquisa. O nome do entrevistado não será divulgado. Solicitamos que seja informado caso haja questões que não possam ser respondidas por sigilo ou outros motivos.

**Nome:**

**Cargo:**

**Tempo de trabalho:**

### **Questões relacionadas ao tema gestão da demanda**

1. O BCW faz pesquisa de informações sobre a demanda? Como isso acontece?
2. O BCW faz previsão da demanda? Como isso acontece?
3. O BCW pratica preços diferenciados? Como isso acontece?
4. O BCW utiliza algum tipo de sistema de reserva? Como isso acontece?
5. O BCW faz promoção em períodos de baixa temporada? Como isso acontece?
6. O BCW divide sua demanda de acordo com as necessidades e características? Como isso acontece?
7. Quais seriam os principais clientes do Parque?
8. Como o BCW classifica o relacionamento com os clientes?
9. O BCW oferece serviços complementares aos visitantes? Como isso acontece?
10. O BCW faz a gestão de filas de espera? Como isso acontece?

### **Questões relacionadas ao tema gestão da capacidade**

O BCW compartilha sua capacidade com outras atrações (Atrações Dreamworks)?

1. O BCW responsabiliza o visitante por algumas atividades da operação do parque? Como isso acontece?
2. O BCW ajusta sua capacidade, de acordo com a demanda? Como isso acontece?
3. O BCW utiliza a tecnologia para melhorar a prestação do serviço? Como isso acontece?

4. O BCW faz o pré-processamento e finalização dos produtos no momento da entrega?  
Como isso acontece?
5. O BCW padroniza seus processos? Como isso acontece?
6. O BCW treina seus empregados? Como isso acontece?