

# ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DA DEMANDA TURÍSTICA EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO: O CASO DO PARQUE NATURAL MUNICIPAL NASCENTES DO GARCIA EM BLUMENAU, SC.

**Dra. Marialva Tomio Dreher<sup>1</sup>**  
**Bel. Danielle Regina Ullrich<sup>2</sup>**

**RESUMO:** O desenvolvimento de estratégias para gerir a demanda turística em unidades de conservação pretende compatibilizar as necessidades e exigências da utilização turística com a conservação dos recursos naturais. Devido a complexidade, esta ação é pouco usual, ocasionando a desvalorização do local, resultando em baixa procura. Esta situação ocorre pela falta de reconhecimento de que a utilização adequada da capacidade disponível reverte-se em recursos que podem ser utilizados para a manutenção do local. Neste contexto, este artigo apresenta uma reflexão sobre as estratégias de gestão da demanda no Parque das Nascentes de Blumenau, SC e foi norteador pela pesquisa participante que apresenta uma leitura das carências atuais do objeto de estudo. Como resultado, pode-se afirmar que atrair e manter a demanda, respeitando a conservação dos recursos naturais, é um desafio para os gestores destas unidades. Diferentemente das empresas, uma UC possui como atrativo principal os seres vivos e como estrutura a natureza. Neste caso, é essencial que se tenha estratégias de gestão da demanda que direcionem o público para utilização sem degradação, isto exige cautela por parte dos gestores que devem satisfazer o usuário e ainda conservar a natureza.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégia; gestão da demanda; unidades de conservação

## **Introdução**

As Unidades de Conservação (UCs) constituem o patrimônio natural de domínio público. São protegidas por lei que exige para sua conservação um conselho deliberativo composto por vários representantes dos órgãos público e privado e da comunidade que reside no entorno da área. Dentre as várias tipologias de UCs, os parques (nacionais, estaduais ou municipais) são destaque porque permitem a visitação pública e a prática do turismo. Esta possibilidade ocorre pela necessidade de evidenciar a importância da conservação da natureza ao público em geral, como também é uma maneira de angariar recursos para manutenção e preservação destas UCs. Nesse sentido, para que não haja conflito de interesses relativos à utilização dos parques, que exigem um controle rígido da demanda, é necessário que se tenha estratégias direcionadas a uma gestão eficiente, que compatibilize a conservação dos recursos naturais com as necessidades e exigências da demanda que visita o local, para o desenvolvimento da

---

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina; Professora do Mestrado de Administração da FURB – Universidade Regional de Blumenau e Professora do Curso de Turismo e Lazer da FURB.

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo e Lazer pela FURB e Graduada do Curso de Administração da FURB.

atividade turística.

Este contexto é extremamente difícil de gerenciar, pois no turismo, assim como em outras áreas do setor de serviços, os clientes e consumidores (demanda) estão cada vez mais informados e exigentes e, geralmente, não admitem falhas nos quesitos atendimento, preço e segurança, entre outros. No caso das UCs a cobrança atinge até mesmo o nível da satisfação perante os recursos naturais existentes no local, ou seja, deve haver natureza intacta e serviços de qualidade. Isto está originando transformações, visto que a falta de estrutura e planejamento nas decisões dos dirigentes, levam muitas UCs a sofrer com os impactos negativos causados pela utilização mal planejada. Gerir a demanda para usufruir melhor a capacidade instalada é uma das principais ações dos administradores. Os recursos são afetados por flutuações da demanda, que podem ser amenizadas por meio da gestão profissionalizada. Este fato torna-se relevante no setor de serviços, que deve levar em conta o produto oferecido e a questão da perecibilidade, ou seja, se não for consumido no dia, não poderá mais sê-lo.

Diante deste contexto, este estudo apresenta uma reflexão que propõe desenvolver estratégias que auxiliem a UC Parque das Nascentes a gerenciar melhor sua demanda. Para tanto, utilizou-se como metodologia a pesquisa participante, que possibilitou que as pesquisadoras participassem do grupo de dirigentes e do conselho para acompanhar a atual situação do Parque. Esta participação permitiu a discussão de assuntos em torno da proposta de gestão da demanda, sem interferir na conduta e ações que colocam a proposta em prática. Na formulação das estratégias utilizou-se os seguintes aportes teóricos:

### **Estratégia**

As organizações atuais lidam com uma série de fatos que interferem na sua forma de gestão. Organizações de todos os setores, portes e áreas de atuação, precisam se adaptar às exigências impostas pelas variáveis de seu ambiente externo, a fim de alcançarem os objetivos aos quais se propõem. Para sobreviver às mudanças ambientais e exigências internas da organização, torna-se necessário que as mesmas desenvolvam estratégias que possibilitem direcionar suas ações em busca da competitividade. (KAPLAN; NORTON, 1997) Na medida em que as organizações buscam medir seu desempenho frente ao mercado, a definição de estratégias vem se tornando um tema amplamente discutido pelas organizações, apesar de ser um termo que há muito tempo vem sendo analisado na área da administração. Tachizawa; Rezende (2000, p.68) dizem que “estratégia competitiva é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro.” Além de buscar melhorar seu desempenho com a estratégia, Henderson apud Laurindo; Carvalho (2003) afirma

que “a estratégia é a busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio; é, também, a colocação desse plano em prática.” Para Ansoff (1990, p.93) “as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, têm sido chamadas de estratégia.” Essa definição, segundo o autor, está relacionada com o fato de que uma empresa tem necessidade de direção e foco para buscar novas oportunidades, através de um processo interno de sinergia. A estratégia é um dos vários conjuntos de decisão que orienta o comportamento da organização, estabelecendo segundo Ansoff (1990):

- ✓ Padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos;
- ✓ Regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo;
- ✓ Regras para o estabelecimento de relações internas e processos dentro da organização;
- ✓ Regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia.

A definição e a formulação de estratégias são trabalhos árduos que levam em conta inúmeras variáveis, tanto internas como externas à organização. A estratégia é a linha mestra da organização que direciona suas ações no intuito de alcançar o objetivo proposto. Algumas abordagens sobre estratégia são encontradas na literatura atual. O modelo de Whittington (2002) diz que para os clássicos, estratégia é um processo racional de planejamento em longo prazo; já os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e aconselham a concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje; os processualistas, por sua vez, afirmam que a estratégia é um processo emergente de aprendizado e adaptação. Por fim, a abordagem sistêmica assegura que o desenvolvimento de estratégias depende do contexto social.

O modelo de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), classificou dez diferentes “escolas”, que para os autores, significam tanto processos diferentes de elaborar a estratégia como também diferentes partes de um processo. Eles dividem as escolas de pensamento em formulação de estratégia de caráter analítico e prescritivo (que visam instruir) e formulação de estratégia de caráter descritivo (que buscam inspirar a imaginação em vez de instruir).

Dentre as várias escolas, a Escola Ambiental enfoca a formação de estratégia como um processo reativo. A formação da estratégia nesta escola posiciona o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. Porém, nesta escola, a liderança e a organização estão subordinadas ao ambiente externo. Assim, as decisões estratégicas ocorrem de acordo com as forças e demandas do contexto externo. “Além disso, esta escola tem ajudado a descrever diferentes dimensões

dos ambientes que os estrategistas têm diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formação de estratégia.” (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p.210)

Esta proposta pode ser adotada no contexto do Parque das Nascentes, que sofre influências externas que impactam em sua gestão. Considerar o ambiente externo, normas e regulamentações é essencial na gestão de uma UC e na elaboração de estratégias. Nesse sentido, para formular estratégias pode adotar como parâmetro forças competitivas definidas por Porter (1989):

- ✓ Risco de Novos Concorrentes: as novas organizações que entram num setor de negócio trazem nova capacidade e um desejo de obter participação no mercado, porém esta entrada depende das barreiras colocadas à entrada de novos concorrentes no setor.
- ✓ Poder de Barganha dos Fornecedores: depender de um ou poucos fornecedores pode ser um alto risco à organização visto que os mesmos podem aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços ofertados.
- ✓ Poder de Barganha dos Clientes: os clientes podem forçar os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes um contra os outros.
- ✓ Risco de Produtos Substitutos: produtos similares que produzam o mesmo efeito desejado pelo consumidor podem ser substituídos uns pelos outros, colocando ainda um teto máximo de preço a ser cobrado.

Além da formulação de estratégias há a implementação das mesmas, assunto que decorre de uma série de outros estudos. “A implementação envolve colocar a estratégia formulada em ação, o que implica atribuir responsabilidade a indivíduos ou grupos, fornecer informações adequadas e estabelecer controles para garantir que a estratégia seja implementada de forma eficiente.” (CERTO; PETER, 1993, p.302) Buscando guiar-se por um, dentre os modelos desenvolvidos, optou-se pela teoria de Kaplan; Norton (1997) que “foca processos interativos, disciplina e busca meios para que as empresas desenvolvam indicadores de desempenho que abranjam outros aspectos além do financeiro.” (LAURINDO; CARVALHO, 2003, p.19)

Para medir o desempenho das estratégias implementadas na organização, existe um instrumento denominado *Balanced Scorecard*. Os *scorecards* servem tanto para empresas formadas por várias unidades de negócios como para *joint-ventures*, departamentos, empresas públicas e instituições sem fins lucrativos. Os *scorecards* devem possuir um propósito único e as medidas dirigidas para a execução de uma estratégia integrada. Pode-se dizer que “O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta

completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.24) O desenvolvimento deste sistema considera quatro perspectivas dentro da organização: financeira, cliente, processos internos da empresa, aprendizado e crescimento.

Para que o *Balanced Scorecard* seja útil à organização, Kaplan; Norton (1997) salientam que é de fundamental importância haver um bom processo de comunicação para que todos, do nível estratégico ao operacional conheçam a estratégia da organização, a fim de poder estabelecer metas locais de desempenho, *feedback* e responsabilidades pela orientação estratégica. Sob outra ótica, os mesmos autores abordam a implementação do *Balanced Scorecard* em instituições públicas e/ou sem fins lucrativos. Nesse caso, enfatizam-se as atividades essenciais dessa organização (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), comunica-se externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará os objetivos estratégicos.

A formulação e implementação de estratégias fazem parte do contexto organizacional, sendo o meio pelo qual as empresas definem suas formas de atuação perante o mercado em busca de seus objetivos. Além de formular as estratégias, é preciso criar indicadores que meçam a que nível os objetivos traçados vêm sendo atingidos. A formulação e implementação dessas estratégias são parte integrante de uma das principais funções do administrador: o planejamento. Para delinear a visão de longo prazo da organização, elabora-se o planejamento estratégico. (KAPLAN; NORTON, 1997) O processo de elaboração de estratégias leva em conta inúmeras variáveis como algumas citadas, e é um processo fundamental para gerir e definir o futuro da organização. Neste trabalho pretendeu-se desenvolver estratégias que preocupam-se com a gestão da demanda na UC Parque das Nascentes.

### **Demanda de Unidades de Conservação**

De acordo com a União Internacional para Conservação da Natureza (UICN) apud Costa (2002, p.12) a Unidade de Conservação é uma “superfície de terra ou mar consagrada à proteção e manutenção da diversidade biológica, assim como dos recursos naturais e dos recursos culturais associados, e manejada por meio de meios jurídicos e outros eficazes.” No sentido de avançar os cuidados com o ambiente natural o Brasil (2000) promulgou a Lei do SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação, que em seu artigo 2º define oficialmente as Unidades de Conservação como:

Espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos

de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção.

Esses espaços visam atender uma demanda bem variada como pesquisa científica, manutenção da diversidade natural, conservação da variabilidade da fauna e flora, recreação, dentre outros objetivos estabelecidos. (CÂNDIDO, 2003) As Unidades de Conservação podem ser criadas em nível municipal, estadual e federal, por meio de decreto ou lei, porém sua extinção é feita somente por meio de lei. Embora a criação ocorra mediante diploma legal, segundo Costa (2002 p.21) “a existência da UC apenas se dá após a adoção de medidas concretas, ou seja, que efetivem a sua criação, tais como: demarcação do terreno, instalação de infra-estrutura, colocação de recursos humanos, entre outros.”

Dentre as tipologias de UCs, encontram-se os Parques Nacionais, onde são desenvolvidas atividades relacionadas ao turismo. A demanda de um parque é originária principalmente da atividade turística, formada por pessoas que possuem intenção de visitação, observação da natureza, prática de esportes etc. Um Parque Nacional, por definição, é uma UC pertencente ao grupo de Proteção Integral, onde é permitida a visitação pública, desde que as normas e restrições estabelecidas no plano de manejo da unidade sejam seguidas. O objetivo básico dessa unidade é a preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, possibilitando a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico. Quando essas unidades forem criadas pelo Estado ou município serão denominadas, respectivamente de Parque Estadual e Parque Natural Municipal. (BRASIL, 2000)

É fundamental que todas as atividades desenvolvidas em UCs sejam baseadas no princípio da sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável pode ser definido conforme IUCN apud Seabra (2001) como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades.” Nesta concepção, para o mesmo autor, o desenvolvimento econômico deve ser compatível com a preservação ambiental. “A idéia de desenvolvimento sustentável ou, mais simplesmente, de sustentabilidade, nos remete à capacidade de progredir sem agressão ou dano aos recursos utilizados, trazendo em vez de conseqüências maléficas, benefícios a ambas partes envolvidas, homem e ambiente.” (COSTA, 2002, p.63)

A UC Parque Natural Municipal Nascentes do Garcia (Parque das Nascentes), está localizada no município de Blumenau, SC, com um área de natural de 5.326,15 ha. O Parque recebeu este nome devido à abundância de córregos e ribeirões que nascem dentro dos seus limites. A área foi criada em janeiro de 1988 pela Fábrica de Artefatos Têxteis (ARTEX), como Parque Ecológico Artex, que objetivava proteger as nascentes de onde eram retiradas as águas que mantinham a empresa, como também, conservar a

região através da educação ambiental e estímulo à pesquisa científica. No início de 1998, a empresa, devido à redefinição de sua política interna, decidiu doar as terras para o poder público municipal e à Universidade Regional de Blumenau (FURB). O Parque das Nascentes foi então criado pela Lei Ordinária Municipal nº 4.990/98 e tem, como objetivo, o desenvolvimento de pesquisas voltadas à conservação, manejo e uso dos recursos florestais, a visitação pública com a finalidade de educação ambiental e lazer, além da conservação *in situ* da biota local.

Para suprir a demanda administrativa do Parque, a FURB e o poder público municipal criaram no ano de 2000 o Instituto Parque das Nascentes (IPAN), uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), sem fins lucrativos, cuja finalidade é gerenciar e representar o Parque Natural Municipal Nascentes do Garcia. É o instituto que organiza a visitação pública no parque, que de acordo com Tomio Dreher (2002) concentra-se nos finais de semana, principalmente entre os meses de dezembro a fevereiro, época de verão e férias escolares. O perfil da demanda atual é composto na maioria por visitantes do sexo masculino (57,8%), que possuem entre 20 e 49 anos (69,5%), cursam o ensino superior (65,4%), são procedentes de Blumenau (76,0%) devido à proximidade e facilidade de locomoção e pela falta de um plano de divulgação. E, as principais atividades realizadas na visita, dentre outros, estão relacionadas a observar a fauna e flora (67,7%), tomar banho de rio (47,1%) e percorrer trilhas auto-guiadas (33,8%).

Em relação à infra-estrutura o parque possui 01 sede urbana/escritório; 01 sede na área do Parque; 01 portaria, 01 alojamento para os colaboradores e pesquisadores; uma área de *camping* com quiosque, churrasqueira e banheiros (feminino e masculino); 01 casa para o vigia do parque; 01 casa que serve de hospedagem; 02 ranchos no interior do Parque (Rancho do Mono e Rancho da Terceira Vargem) que servem de abrigo para pesquisadores; 05 trilhas ecológicas: Trilha da Chuva (trilha de alta dificuldade com extensão de 2750m), Trilha da Terceira Vargem (trilha de média dificuldade com extensão de 2475m), Trilha do Morro do Sapo (trilha de alta dificuldade com 2100m de extensão), Trilha do Oito (trilha de média dificuldade com 4210m de extensão), Trilha das Lagoas (de baixa dificuldade com 430m de extensão) e Trilha da Cachoeira (de alta dificuldade com 900m de extensão); locais para banho de rio; estacionamento e vários espaços para a prática de lazer ao ar livre.

Quanto à parte administrativa, o Instituto é composto por um conselho de oito membros (quatro da FURB e quatro da Prefeitura Municipal de Blumenau), um presidente, um secretário executivo, 30 membros associados que participam das Assembléias Gerais e tem direito a voto sobre questões decisivas relativas ao parque, cinco bolsistas financiados pela FURB e três funcionários (dois zeladores e um vigia). O quadro de colaboradores é composto por três funcionários (dois zeladores e um fiscal), cinco bolsistas

financiados pela FURB, o conselho de oito membros (quatro da FURB e quatro da Prefeitura Municipal de Blumenau), um presidente, um secretário executivo, 30 membros associados que atuam em conjunto com a OSCIP. Dentre os objetivos sociais do instituto destacam-se:

- ✓ Promover o fortalecimento da estrutura do Parque das Nascentes;
- ✓ Cooperar na captação de recursos necessários ao desenvolvimento de projetos voltados ao meio ambiente;
- ✓ Difundir e incentivar a conscientização para o fortalecimento da política ambiental municipal;
- ✓ Realizar eventos para estudo e debates vinculados aos seus objetivos, bem como sobre a aplicação da legislação ambiental, estadual e municipal;
- ✓ Propor medidas tendentes ao aperfeiçoamento, atualização e eficiência de mecanismos de defesa ambiental no Parque das Nascentes;
- ✓ Zelar pelos interesses de seus associados, entre outros.

### **Estratégias para gestão da demanda**

Em serviços, a capacidade de uma organização pode ser definida como uma “mercadoria perecível”, por exemplo, se um avião decolar com lugares vagos (sem passageiro), perdeu para sempre a oportunidade de gerar renda com o transporte desses passageiros ausentes. Assim também ocorre com os parques, que possuem seus recursos naturais disponíveis durante todo o ano, quando não há visitação, perdeu-se para a sempre a oportunidade de gerar renda naquele dia. O serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, assim, quando a demanda é menor do que a capacidade disponível tem-se servidores e instalações ociosos. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000) Diante deste contexto, torna-se essencial gerir a demanda, através do estabelecimento de estratégias, de forma a melhor utilizar a capacidade instalada de determinada organização, diminuindo os efeitos de sua flutuação. “Flutuações excessivas na demanda por serviços não precisam ser aceitas como inevitáveis. Os sistemas de serviços podem amenizar suas demandas pela utilização tanto de medidas ativas como passivas. Com a demanda amenizada, as variações cíclicas têm sido reduzidas.” (p.347)

Slack, et al. (1997) diz que uma demanda estável e uniforme pode permitir que uma organização reduza custos e melhore o serviço, pois a capacidade pode ser melhor utilizada e o lucro potencial melhorado. Estes benefícios fazem com que as organizações busquem gerir sua demanda, com o objetivo de transferir a demanda dos períodos de pico para períodos tranquilos. Para atingir este ideal, alguns mecanismos ou



macro estratégias que impactem em toda a organização devem ser desenvolvidos:

- ✓ **Estratégia de comunicação interna e externa:** uma eficiente comunicação é a base para um serviço de qualidade. “Nos dias de hoje, em ambientes competitivos, as organizações estão melhorando as suas comunicações internas e externas.” (CHIAVENATO, 1999, p.516) O envolvimento dos funcionários em todas as atividades e o repasse de informações a todos é indispensável para aqueles que querem ter a mesma “linguagem” para atender o público. Divulgar informações em quadros de aviso, enviar por e-mail ou memorandos são as formas mais eficientes, visto que a comunicação oral pode sofrer com ruídos e nem sempre estar clara para todos. Em relação à comunicação externa, o desenvolvimento de parcerias com empresas locais e com meios de comunicação são aliados para a promoção e divulgação.
- ✓ **Estratégias de captação de demanda:** as estratégias para captação da demanda tornam-se essenciais no setor de serviços, pois a capacidade instalada para atendimento é constante, sendo, portanto, necessário atrair consumidores para o serviço ofertado. Uma boa divulgação do serviço e do local, o desenvolvimento de promoções do tipo concursos, encontros, feiras, seminários, são alguns meios de chamar atenção e atrair o público. Para isso, é essencial conhecer o público a ser trabalhado a fim de direcionar as estratégias de captação de acordo com os interesses e perfil do mesmo.
- ✓ **Políticas de preço e cobrança:** o preço do produto/serviço oferecido está ligado aos custos da organização. Uma organização com custos menores em sua estrutura torna-se mais competitiva em relação aos concorrentes. Porém, a diminuição de custos deve ocorrer sem comprometimento da qualidade. Além dos custos, para a definição de preço deve-se levar em conta o posicionamento da empresa no mercado, os concorrentes, o estágio no ciclo de vida do produto e os impostos. O preço também pode ser utilizado para combater a sazonalidade. Diferentes preços em épocas e períodos de baixa podem atrair os usuários. Em relação à cobrança, no caso de serviço, a maioria tem condição de pagamento à vista, mas pode-se desenvolver políticas de cobrança a prazo no caso de grandes grupos e fidelidade do usuário. A facilidade no pagamento pode auxiliar no aumento da procura pelo serviço no final do

mês, por exemplo.

- ✓ **Estratégia de manutenção e controle da demanda:** para controlar e manter a demanda já conquistada é necessário direcionar estratégias que consigam personalizar o serviço ofertado, conquistando a simpatia do usuário. “Ter um banco de dados com os nomes e os endereços dos clientes e com as suas preferências pessoais dos serviços permite um atendimento individualizado e um marketing direcionado.” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.63) Para não sofrer com os impactos negativos de uma demanda exagerada, deve-se criar mecanismos de controle para não ultrapassar a capacidade de carga do ambiente. Este controle pode ser feito através de um aumento do preço, criando barreiras ao acesso (diminuição do transporte que leva as pessoas até o local do serviço) e diminuição da divulgação do local.
- ✓ **Estratégia de gerenciamento dos produtos e serviços oferecidos:** Chiavenato (1999) diz que em um mundo onde a informação é disponibilizada e compartilhada com diversas organizações, sobressaem-se aquelas que transformam estas informações em oportunidades em termos de novos produtos e serviços. Porém, estes devem estar de acordo com as necessidades dos usuários, deve-se haver um consenso em relação aos tipos de produtos/serviços ofertados. Este mesmo consenso deve ser obtido dos funcionários da organização, já que são estes que estão em maior contato com os usuários. A diferenciação é uma estratégia que procura tornar a organização mais competitiva em relação aos seus concorrentes, através da oferta produtos/serviços diferentes.
- ✓ **Política de recursos humanos:** os recursos representam o que é de mais importante em uma empresa de serviços, pois os funcionários estão constantemente em contato com o consumidor, sendo imprescindível, portanto, trabalhar a motivação dos funcionários e gestores. Uma política deve envolver um bom programa de recrutamento e seleção, procurando selecionar as pessoas que possuem perfil adequado à organização. Já contratados, os funcionários deveriam passar por um período de treinamento, visando adaptar-se à organização e a realidade dos serviços prestados. “Empregados multifuncionais para executar tarefas em diversas operações criam capacidade flexível para atender picos localizados de demanda.” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.359)

- ✓ **Políticas de relacionamento, parcerias com os diversos setores da sociedade:** é essencial formar parcerias com empresas, organizações do terceiro setor, com o governo e com interessados em cooperar. Estas relações formam a rede de relacionamentos e abrem oportunidades das mais variadas maneiras, desde investimentos e apoio até recursos humanos para suprir as necessidades.
- ✓ **Interatividade com os demais setores da unidade:** a organização deve ser vista como um todo, onde todas as partes estão interligadas. Portanto, de nada adianta desenvolver estratégias que privilegiem alguns aspectos da organização. Para gerir a demanda é preciso que cada um dos setores faça a sua parte e que estejam em consonância.
- ✓ Para alcançar estas estratégias de gerenciamento da demanda, citadas anteriormente, na UC Parque das Nascentes, procurou-se desenvolver propostas que visam à diminuição dos efeitos da sazonalidade, utilizando plenamente a capacidade instalada, revertendo no aumento de recursos financeiros e da eficácia de implantação das estratégias. Conforme Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) uma das estratégias que pode ser utilizada é a promoção da demanda em períodos de baixa, diminuindo a superocupação nos períodos de alta. No caso do Parque das Nascentes, para haver visitação no período de baixa temporada, principalmente nos meses do outono e do inverno, período em que é baixo o número de visitantes no parque, algumas estratégias deveriam ser adotadas, entre elas:
  - ✓ Desenvolver programas de educação ambiental, voltados principalmente para o público infantil e adolescente, formando parcerias com as instituições de ensino da região. As aulas podem ser preparadas em sala e apreciadas no ambiente natural, para motivar o público a conservar os recursos naturais. Como o período de aulas não coincide com o período de alta demanda no Parque, esta estratégia pode aumentar o número de visitantes, desde que seja feita uma boa divulgação deste trabalho.
  - ✓ Fomentar o encontro de grupos de esportistas (ciclistas, caminhantes etc) que normalmente reúnem-se durante todo o ano. Atividades especiais, como rotas alternativas, poderiam ser oferecidas a este grupo, além das instalações como churrasqueiras, área de camping e casas de hospedagem, que serviriam de apoio, revertendo em ocupação e aluguel destes espaços.
  - ✓ Aproveitar dias especiais do calendário como dia da água, do meio ambiente, da

árvore, datas comemorativas, entre outros e propor atividades recreacionais temáticas usufruindo os recursos locais.

- ✓ Formar parceiras com escolas, academias e empresas, voltadas para atividades alternativas ou de relaxamento, que possam ministrar aulas para adeptos deste segmento ao ar livre. Os encontros podem ocorrer em períodos de baixa procura no Parque, diminuindo os efeitos da sazonalidade.
- ✓ Criar uma estação de pesquisa que abrigue os diversos pesquisadores, de variadas áreas, promovendo a troca de informações e a visitação de pesquisadores de outras regiões. Esta estação poderia abrigar laboratórios que permitissem análise prática *in loco* e também poderia ser ponto de referência para os estudos já realizados. Além disso, poderia-se haver um abrigo para pesquisadores que preferem se hospedar no parque. A pesquisa é uma das formas de movimentar o parque durante todo o ano, visto que não há época ou hora para se pesquisar. Esta ação colabora com o conhecimento dos recursos existentes no parque.
- ✓ Implantar um sistema de transporte eficiente ao parque, devido ao difícil acesso às pessoas que utilizam o sistema público de transporte ou ônibus de turismo. Poderiam ser ofertados roteiros com destino ao parque com automóveis da categoria mini-vans, *jeeps*, partindo da sede urbana que fica localizada no centro da cidade. A facilidade de locomoção e de acesso é um incentivo à visitação ao parque.
- ✓ Elaborar programas de integração para executivos proporcionando trabalhos em grupo, enfatizando a colaboração interpessoal. Esta estratégia facilita a parceria entre o Parque e as empresas da região, isto pode acarretar investimentos, divulgação e parcerias.
- ✓ Outro grupo de estratégias, segundo Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) pode estar relacionado ao oferecimento de preços diferenciados. No caso do Parque das Nascentes, como há maior concentração da demanda nos finais de semana, o preço praticado poderia ser diferenciado, promovendo valores mais baixos durante a semana, chamando atenção do público e diminuindo a ociosidade. Desenvolver um programa de fidelidade, incentivando o retorno dos visitantes, com descontos ou sorteio de prêmios para clientes fiéis também poderia ser incentivado.

O desenvolvimento de serviços complementares poderia ser outra estratégia para colaborar com a

geração de recursos e ampliar o mercado. “O desenvolvimento de serviços complementares é uma forma natural de expandir um dado mercado, e isto é particularmente atrativo se as novas demandas por serviços forem contra-cíclicas e o resultado for uma demanda agregada mais uniforme.” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.351) No caso do Parque não há nenhum serviço complementar, dos tipos loja de souvenir, alimentos e bebidas, operadora de esportes radicais, centro de visitação etc. Isto poderia atrair um número maior de demanda durante todas as épocas o ano, visto que para praticar esportes, alimentar-se e fazer compras não existe época específica. Estes produtos poderiam ser ofertados em parceria com empresas especializadas nos ramos propostos, sendo cobrado aluguel pela utilização do espaço do parque. Esta estratégia, além de atrair demanda, geraria recursos financeiros fixos para o parque, aumentando as fontes de renda do mesmo.

### **Considerações Finais**

A gestão da demanda na administração requer especial atenção dos gestores e estrategistas das organizações, tornando-se um desafio para aqueles que tentam utilizar da melhor forma os recursos ou a capacidade disponibilizados para atender a demanda. Isto fica evidenciado principalmente no setor turístico em que atua o Parque, que sofre com a sazonalidade, enfrentando épocas graves de variação da demanda. Assim, formular estratégias nem sempre é tarefa fácil, visto que engloba uma grande quantidade de variáveis que devem ser consideradas pelos gestores. O problema é que muitos gestores de UCs não formulam estratégias que supram as deficiências, ocasionando transtornos dos mais variados tipos. No caso do Parque das Nascentes isso fica bastante evidente, pois há grandes variações da demanda, devido ao tipo de produto, pela falta de oferta de serviços complementares e também pelo falta de gestores estrategistas. Esta deficiência ocasiona obviamente a falta de recursos para a sobrevivência do local.

Observou-se neste trabalho que a elaboração de estratégias é essencial para as UCs e que a presença de gestores estrategistas torna-se primordial no desenvolvimento e uso dessas áreas naturais, pois a situação envolve interesses econômicos, mas sobretudo a conservação de recursos naturais essenciais para todos. Outra questão relevante é o conflito referente à relação dos diversos atores (decisores) envolvidos que possuem interesses variados em relação à área. Esta complexidade exige cautela e muita política, base na formulação de estratégias.

Atualmente, o Parque carece de estratégias de utilização, pois a atividade turística vem ocorrendo de forma espontânea sem muito controle. Esta é uma situação lastimável do ponto de vista da conservação dos recursos naturais, bem como da sobrevivência financeira do local. A falta de estratégias para ordenar a

demanda acarreta, em algumas situações, tais como, a degradação de recursos naturais frágeis como, por exemplo, erosão do solo, comunidades de animais e vegetais em fase de reprodução, entre outras. Conseqüentemente, com a diminuição da atratividade acontece a redução da procura.

Finalmente, os desafios estão na elaboração e implementação das soluções definidas pelas estratégias, desde sua intenção inicial até a busca de resultados positivos para atender e organizar a demanda, neste caso, a conservação e manutenção do local dependerão destas ações. É fundamental salientar que o resultado positivo dependerá da integração e responsabilidade do grupo, bastante eclético em unidades de conservação, que irá aplicar as estratégias.

### **Referências bibliográficas**

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

BRASIL. Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Regulamenta o art. 225, § 1o, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC) e dá outras providências. Brasília, DF, 18 jul. 2000. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 27 set. 2004.

CÂNDIDO, Luciane Aparecida. Turismo em áreas naturais protegidas. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia. Trad. Flávio D. Steffen. São Paulo: Person Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Patrícia C. Unidades de Conservação. São Paulo: Aleph, 2002.

TOMIO DREHER, Marialva. Subsídios para o levantamento do potencial ecoturístico do Parque Natural Municipal das Nascentes – Blumenau, SC. 100p. Dissertação (Programa de pós-graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Tradução: Luiz E. T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAURINDO, Fernando J. B.; CARVALHO, Marly M. de. Estratégias para a competitividade. São

Paulo: Futura, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEABRA, Giovanni de Farias. Ecos do Turismo: o turismo ecológico em áreas protegidas. Campinas: Papirus, 2001.

SLACK, Nigel; et al. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.