

**Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP**  
**Departamento de Engenharia de Construção Civil**

ISSN 0103-9830  
**BT/PCC/442**

---

**Estudo de metodologias para formatação de  
empreendimentos voltados para o segmento  
de parques de diversões**

---

**Anna Maria de Araújo Rodrigues**  
**Claudio Tavares Alencar**

São Paulo – 2004

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo  
Departamento de Engenharia de Construção Civil  
Boletim Técnico – Série BT/PCC

Diretor: Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Vice-Diretor: Prof. Dr. Ivan Gilberto Sandoval Falleiros

Chefe do Departamento: Prof. Dr. Alex Kenya Abiko  
Suplente do Chefe do Departamento: Prof. Dr. Orestes Marraccini Gonçalves

Conselho Editorial  
Prof. Dr. Alex Abiko  
Prof. Dr. Francisco Ferreira Cardoso  
Prof. Dr. João da Rocha Lima Jr.  
Prof. Dr. Orestes Marraccini Gonçalves  
Prof. Dr. Paulo Helene  
Prof. Dr. Cheng Liang Yee

Coordenador Técnico  
Prof. Dr. João Petreche

O Boletim Técnico é uma publicação da Escola Politécnica da USP/ Departamento de Engenharia de Construção Civil, fruto de pesquisas realizadas por docentes e pesquisadores desta Universidade.

O presente trabalho é parte da dissertação de mestrado apresentada por Anna Maria de Araújo Rodrigues, sob orientação do Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar: “Estudo Metodologias para Formação de Empreendimentos Voltados para o Segmento de Parques de Diversões”, defendida em 12/08/2004, na EPUSP.

A íntegra da dissertação encontra-se à disposição com o autor e na biblioteca de Engenharia Civil da Escola Politécnica/USP.

## FICHA CATALOGRÁFICA

Rodrigues, Anna Maria de Araújo

Estudo metodologias para formação de empreendimentos voltados para o segmento de parques de diversões / Anna Maria de Araújo Rodrigues, Claudio Tavares de Alencar. -- São Paulo : EPUSP, 2006.

20 p. – (Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil ; BT/PCC/442)

1. Parques de diversões 2. Administração de projetos I. Alencar, Claudio Tavares de II. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil III. Título IV. Série ISSN 0103-9830

## RESUMO

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

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

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

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

## ABSTRACT

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

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

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

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

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos houve uma mudança no foco dos grandes investimentos e o setor de prestação de serviços vem tomando o lugar que antes pertencia à indústria. Dentro deste setor o turismo tem despontado como um negócio, que movimenta mais de 400 bilhões de dólares em todo o mundo e de acordo com previsões da OMT – Organização Mundial de Turismo –, este número poderá chegar a dois trilhões de dólares em 2020<sup>1</sup>.

A oferta turística é constituída por três elementos:

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

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

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

O produto turístico agrega elementos diversificados e pertencentes a todos os setores da economia<sup>2</sup> e esse é um dos motivos pelo qual tem sido considerado como um dos grandes empregadores da atualidade, com pelo menos um em cada nove trabalhadores ligado a este segmento.

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

“A animação turística tem o propósito de acentuar o interesse do turista pelo local visitado, quando terá a possibilidade de aumentar o seu prazer pessoal e de se realizar. (...) A animação constitui-se na introdução de recursos de lazer, visando ao

---

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

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

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

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

descanso, ao divertimento físico e mental dos turistas, condicionados por seus interesses e preferências e pelos recursos e condições no pólo receptor, com a finalidade de aumentar as taxas de permanência e os gastos turísticos.” (TORRES apud SANTIL, 2001, p.86)

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

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

Os parques de diversões tanto podem atuar como atração principal quanto como incremento da oferta de entretenimento. Quando atuam como atração principal também podem se transformar em chamariz para o desenvolvimento da economia local, como aconteceu em Orlando, na Flórida, que passou de entreposto em meio a um gigantesco pântano ao maior centro de diversões do planeta, e atrativo principal de um estado por onde passam mais de 40 milhões de turistas por ano. O comércio local foi estimulado e possui hoje uma das maiores redes de hotéis do mundo e uma cadeia de lojas que vai de shopping de descontos a grifes mais sofisticadas.

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

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

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

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

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

Como o gerenciamento de empreendimentos tem sido uma disciplina muito difundida nos últimos tempos, inclusive aqui no Brasil, e contempla um conjunto de metodologias de formatação de escopo de empreendimentos extremamente

consistente, fez-se a opção por buscar junto às metodologias de gerenciamento de empreendimento aquelas que mais se adequassem à formatação do produto parque de diversão de modo a prover um incremento da consistência deste processo.

## **2. O EMPREENDIMENTO PARQUE DE DIVERSÃO**

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

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

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

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

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

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

Os empreendimentos de base imobiliária passam por quatro ciclos de desenvolvimento, apresentados a seguir.

### Ciclo de Formatação

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

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

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

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

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

### Ciclo de Implantação

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

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

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

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

### Ciclo de Operação

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

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

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

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

### Período de Exaustão

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

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

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

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



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

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

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

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

- Financiamentos – podem ser privados ou oficiais. Os financiamentos privados, como os oferecidos pelo *Bank of America*, têm custo elevado e prazos para pagamento mais curtos. Os financiamentos oficiais realizados, por exemplo, pelo BNDES, têm custo mais baixo e prazos para pagamento mais longos.
- Investidores Institucionais – são formados pelos Fundos de Pensão, dos quais podemos citar a Previ, a Petros, a Funcef e as seguradoras. O horizonte longo do negócio não inviabiliza o investimento, uma vez que os benefícios pagos por ele também envolvem períodos extensos.
- Investidores Particulares – são compostos por pessoas físicas e empresas que fazem investimentos através da aquisição de ações, debêntures e cotas de participação em fundos imobiliários. É uma forma de captar recursos junto àqueles que possuem pouco capital para investir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Apesar da grande diversidade de consumidores, é possível agrupá-los em segmentos com características similares. Esta segmentação é que proporciona um maior número de informações para cada um desses segmentos e condições de prover um tratamento mais objetivo dos dados.

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

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

deverão ser providenciadas atrações e brinquedos para atender às necessidades das crianças e para atender às necessidades dos adolescentes, que serão diferentes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3. TÉCNICAS E PROCESSOS PARA FORMATAÇÃO DO PRODUTO**

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

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

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

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

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

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

*Sucesso do gerenciamento do empreendimento* – “o foco se dá nos processos do empreendimento e, em particular, no acompanhamento bem-sucedido dos objetivos de custo, prazo e qualidade. Também considera a maneira com a qual os processos de gerenciamento foram conduzidos. Possui três componentes-chave: (i) realizar os objetivos de custo, tempo e qualidade; (ii) qualidade dos processos de gerenciamento do empreendimento e; (iii) satisfação das necessidades dos *stakeholders*<sup>3</sup> quando relacionadas aos processos de gerenciamento do empreendimento”.(BACCARINI, 1999, p.25)

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

(ii) Qualidade dos processos – deve incluir considerações sobre quão eficiente o empreendimento foi gerenciado, pois os critérios de custo, prazo e qualidade são

---

<sup>3</sup> São todas as pessoas e organizações que têm algum interesse no projeto.

critérios de eficácia. São exemplos: lidar com os problemas tão logo eles surjam, realizar o mínimo de mudança no escopo, etc.

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

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

(i) Realizar os objetivos organizacionais – pode ser mensurado pelo desempenho financeiro do empreendimento, a abertura de novas oportunidades ou impacto no mercado.

(ii) Satisfação das necessidades dos usuários - o produto do empreendimento deve ter vocação para o uso, ou seja, o produto ou serviço produzido deve satisfazer necessidades reais.

(iii) Satisfação das necessidades do *stakeholder* – em relação ao produto, o principal *stakeholder* é o consumidor; portanto, são as suas necessidades que devem ser satisfeitas.

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

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

Entre as principais organizações, seja pelo seu porte e/ou representatividade, podemos citar o *Project Management Institute* – PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)), organização norte-americana com abrangência mundial e mais de 100.000 associados, e o *International Project Management Association* – IPMA ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)), organização europeia que articula a atuação de cerca de 30 entidades ligadas ao gerenciamento de empreendimentos nos diversos países da Europa, também com abrangência mundial e com mais de 30.000 associados.

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

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

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

Estas organizações têm pautado suas organizações em áreas<sup>4</sup> como:

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

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

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

➤ *Body of Knowledge* - APM

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

➤ *British Standard BS 6079-1*

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

---

<sup>4</sup> Versão de conteúdo conforme acessado em [www.pmforum.org/globalpm/glopmndx.htm](http://www.pmforum.org/globalpm/glopmndx.htm)



➤ *IPMA Competence Baseline*

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

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

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

As mais relevantes para o presente trabalho, dentre as citadas acima, devido a sua abrangência para as questões em estudo, são a BS 6079-1 e o PMBOK.

*British Standards 6079-1*

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

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

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

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

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

*Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*

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

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

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

- Escopo do produto – é as características e funções que devem ser incluídas num produto ou serviço.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conforme foi visto anteriormente alguns dos aspectos fundamentais na formatação do empreendimento Parque de Diversão, a partir da ótica do negócio, são:

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

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

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

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

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

#### Expectativas de resultados

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Requisitos ou configuração do empreendimento

A configuração do empreendimento busca estabelecer as características que este terá de modo a atender às expectativas dos *stakeholders*, com ênfase na posição daquele

que toma o risco do empreendimento. Estas características balizam aquilo que pode ser identificado como o patamar de qualidade esperado para o empreendimento.

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

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

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

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

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

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

No Controle de Configuração, a configuração é entendida como o conjunto articulado de requisitos e soluções que definem a funcionalidade, o arranjo físico e o desempenho esperado para o empreendimento.

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

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

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

## LISTA DE REFERÊNCIAS

- BACAL, S. **Lazer e o universo dos possíveis**. São Paulo: Aleph, 2003. 144p.
- BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. **Project Management Journal**, v.30, n.4, p.25-32, 1999.
- CLELAND, D.I. **Systems Analysis and Project Management**, 3<sup>a</sup>. ed. New York: MacGraw-Hill, 1983. 490p.
- GERNER, J.L. Admission Price – What, Why, When and How. **Revista Funworld**, Maio de 1989. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.
- HEALY, P. **Project management: getting the job done on time and in budget**. Port Melbourne: Reed, 1997. 299p.
- INTERNATIONAL ASSOCIATION OF AMUSEMENT PARKS AND ATTRACTIONS. U.S. **Amusement/Theme Parks & Attractions Industry & Revenues**. Disponível em: <<http://www.iaapa.org>>. Acesso em: 29 de ago. 2003.
- KENNY, J. Effective Project Management for Strategic Innovation and Change in na Organizational Context **Project Management Journal**, v.34, n.1, p.43-53, 2003.
- MORRIS, P.W.G. Key Issues en Project Management. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. (Ed.) **Project management handbook**. USA: ITP, 1988. 997p.
- MONETTI, E. **Análise de riscos do investimento em shopping centers**. 1996. 261p. Tese (Doutorado)-Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- ROCHA LIMA JÚNIOR, J. **Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil**, São Paulo, EPUSP, 1993 (Texto técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/06, 50 p.)
- **Arbitragem de Valor de Portfolios de Base Imobiliária**, São Paulo, EPUSP, 1994 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/132, 47 p.)
- **Qualidade do Empreendimento na Construção Civil – Inovação e Competitividade**, São Paulo, EPUSP, 1995 (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/144, 44 p.)
- **Planejamento de Shopping - Center**, São Paulo: Editora Plêiade, 1996. 336p.
- SANTIL, J.A.S. Os parques temáticos no contexto da atividade turística. **Turismo: Visão e Ação**, n.7, p.83-93, 2001.
- UNITED KINGDOM. British Standards Intitution. **Project Management – Part 1: guide to project management**. London: BSI, 2000. 57p.
- USA. Project Management Institute. O Guia Oficial do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. Pennsylvania: PMI, 2002. 218p.
- VOROPAJEV, V. Ghange Management – a key integrative function of PM in trasion economies. **International Journal of Project Management**, v.16, p.15-19, 1998.