
EDUCAÇÃO FÍSICA

JOÃO LUIZ DELA COLETA

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS ACAMPAMENTOS NO BRASIL



Rio Claro
2017

JOÃO LUIZ DELA COLETA

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS ACAMPAMENTOS NO BRASIL

Orientadora:

GISELE MARIA SCHWARTZ

Coorientadora:

GISELLE HELENA TAVARES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto de Biociências da Universidade
Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” -
Câmpus de Rio Claro, para obtenção do grau
de Bacharel em Educação Física.

Rio Claro
2017

796 Coleta, João Luiz Dela
C694g Gestão e desenvolvimento dos acampamentos no Brasil / João Luiz
Dela Coleta. - Rio Claro, 2017
30 f. : il., gráfs.

Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Educação física) -
Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro
Orientador: Gisele Maria Schwartz
Coorientador: Gisele Helena Tavares

1. Educação física. 2. Gestão na área de lazer (acampamentos). 3.
Lazer. 4. Acampamentos. I. Título.

Aqueles que estiveram ao meu lado durante toda a construção deste trabalho.

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos que de alguma maneira contribuirão para a minha formação, desde o momento que entrei no curso.

Às professoras Gisele Maria Schwartz e Giselle Helena Tavares que com paciência e dedicação me orientaram e conduziram com segurança na construção deste trabalho.

A todos os membros do LEL, que sempre estiveram dispostos a me ajudar no que eu precisasse.

Agradeço também a minha família que sempre me deu apoio na minha caminhada dentro da universidade.

O único dia fácil foi ontem. (Filosofia dos SEAL
da marinha dos Estados Unidos)

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DOS ACAMPAMENTOS NO BRASIL

RESUMO

Os acampamentos no Brasil têm ganhado destaque e se expandindo no mercado, trazendo diversidade de escolha a pais e escolas. Tendo em vista essa expansão e essa gama de possibilidades disponíveis no mercado, tornou-se instigante compreender o modo como é feita a gestão desses empreendimentos, para que consigam atingir patamares de respeito e diferenciais dentro do mercado. O presente estudo teve como objetivo investigar os aspectos da gestão referente ao surgimento e desenvolvimento de um acampamento na cidade de Tatuí, interior de São Paulo, cujo nome aparece como um empreendimento de referência neste segmento de mercado. O estudo, de natureza qualitativa, aliou pesquisas bibliográfica e documental. Para a pesquisa bibliográfica foram levados em consideração artigos em periódicos e livros a respeito de gestão e do histórico dos acampamentos. A pesquisa documental foi desenvolvida por meio de fontes documentais disponibilizadas pela empresa em questão. Os dados levantados foram compilados e analisados com base nos indicadores de gestão e os resultados apontam como foi a transformação de uma ideia em um grande negócio. De tal forma foi o sucesso do empreendimento, que este é reconhecido dentro do mercado de acampamentos em âmbitos nacional e latino-americano. Estes dados contribuem para minimizar a escassez de estudos científicos tomando como foco a gestão do lazer e ampliando as discussões a respeito do desenvolvimento desses empreendimentos no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Lazer; Educação Física; Acampamentos.

ABSTRACT

Camping sites in Brazil have been pointed out and expanded in the market, bringing possible choice for parents as well as for schools. Bearing in mind this expansion and this array of possibilities available in the market, the way of management of these new ventures became stimulating, so that they may reach to level of respect and differential inside the market. This study has as goal to investigate the management aspects regarding the emergence and development of a camping site in the city of Tatuí, São Paulo countryside, whose name appears as a reference new venture in this sector of the market. The study, of qualitative nature, linked bibliographical and documental researches. For the bibliographical research articles in journals and book were taken in consideration regarding the camping sites history and management. The documental research was developed with documents made available by the studied enterprise. The acquired data were compiled and analyzed based on management indicators and the results show how the transformation of an idea to a great business was. Such was the success of the venture that it is recognized within the Camping site market nationally and in the Latin-American region. These facts contribute to reduce the shortage of scientific study having as focus the leisure management and to increase the discussions over the development of these new ventures in Brazil.

KEY WORDS: Management; Leisure; Physical Education; Camping Sites.

SUMARIO

INTRODUÇÃO.....	8
MÉTODO.....	10
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ANÁLISE DOCUMENTAL.....	11
Acampamentos no Brasil.....	11
O acampamento — “Sítio do carroção”.....	13
RESULTADOS.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERENCIAS.....	29

INTRODUÇÃO

Apontar o olhar para a gestão dentro do campo do esporte e do lazer representa a possibilidade de compreensão sobre diversos aspectos do desenvolvimento de uma equipe, empresa e outros empreendimentos, desde sua estruturação, formação, até sua consolidação como uma referência na área na qual atua, seja a mesma voltada para o esporte de alto rendimento, como para o atendimento a um público específico, ou pessoas em busca de entretenimento, no âmbito do lazer. Inúmeras são as aplicações deste ramo de estudo da gestão, sobretudo nos esportes ditos tradicionais, como também nos empreendimentos recreativos. Várias entidades estão envolvidas nesse processo, tanto para adequar os métodos, sistematizar as ações, desenvolver-se e se firmar no mercado.

Este é o caso dos acampamentos educativos no Brasil, que são empresas do contexto do lazer que prestam serviços recreativos e educacionais ao mesmo tempo, representando um nicho de mercado em franco desenvolvimento na atualidade. Porém, pouco se conhece sobre a gestão dessas empresas e de como elas se organizam e evoluem, para que possam se consagrar no cenário recreativo nacional. Um dos acampamentos que tem sua sede no interior de SP e foi um dos primeiros a ser lançado como acampamento, tendo uma longa história de permanência e de sucesso nessa área é o Sítio do Carroção na cidade de Tatuí. Portanto, este empreendimento representa o foco deste estudo.

Acompanhando o desenvolvimento e a expansão dos acampamentos no Brasil, tornou-se instigante compreender o modo como é feita a gestão desta empresa deste segmento. Este foco se justifica no sentido de buscar alavancar as pesquisas acerca das estratégias utilizadas para que uma empresa deste nicho de mercado consiga atingir os resultados mercadológicos que a põem em uma posição considerável dentre as existentes no país.

Além disto, existe na literatura uma escassez de estudos referentes ao campo da gestão do lazer e, particularmente deste segmento voltado para o acampamento educativo. Portanto, o estudo também se justifica pela necessidade de compreender melhor o tema, visto que há uma lacuna na literatura, no que tange ao desenvolvimento de pesquisas nessa área, abordando essa temática.

O presente estudo teve como objetivo investigar os aspectos da gestão referente ao surgimento e desenvolvimento de um acampamento na cidade de Tatuí, interior de São Paulo, cujo nome aparece como um empreendimento de referência neste segmento de mercado.

METODO

O estudo possui uma natureza qualitativa, aliando pesquisas bibliográfica e documental. Para a pesquisa bibliográfica foram levados em consideração artigos em periódicos, teses e dissertações e livros publicados a respeito de gestão e do histórico dos acampamentos. Quanto à pesquisa documental, esta foi desenvolvida por meio do acesso a documentos históricos e administrativos provenientes da empresa estudada.

Segundo Antônio Carlos Gil (2002):

Nem sempre fica clara a distinção entre a pesquisa bibliográfica e a documental, já que, a rigor, as fontes bibliográficas nada mais são do que documentos impressos para determinado público. Além do mais, boa parte das fontes usualmente consultada nas pesquisas documentais, tais como jornais, boletins e folhetos, pode ser tratada como fontes bibliográficas. Nesse sentido, é possível até mesmo tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental, que se vale especialmente de material impresso fundamentalmente para fins de leitura. (GIL, 2002, p.46).

Entretanto, neste caso, a distinção se processa no sentido de que a pesquisa bibliográfica foi realizada em fontes acadêmicas de produção e a pesquisa documental levou em consideração documentos oficiais do próprio estabelecimento. Estes auxiliaram a suscitar novas reflexões acerca das estratégias de gestão aplicadas ao campo do lazer.

Este estudo teve como foco investigar os aspectos da gestão referente ao surgimento e ao desenvolvimento de um acampamento brasileiro. Para tanto, o estudo se propôs a entender a história dessa empresa, sua atual ramificação, como foi o processo de criação, desenvolvimento e estruturação, além do planejamento de suas atividades, tendo em vista o mercado nacional.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ANÁLISE DOCUMENTAL

- Acampamentos no Brasil

Para se compreender melhor o surgimento, crescimento e desenvolvimento dos acampamentos no Brasil e no mundo, há que se entender alguns conceitos relacionados à gestão como área de estudo dentro da Educação Física. Nesse item, serão evidenciados esses conceitos e apresentada a origem dos acampamentos no Brasil e no mundo.

A Gestão, quando associada ao campo da Educação Física, pode ser entendida como a organização de atividades esportivas e físicas e de entidades ou grupos, que realizam estas atividades, voltados ao lazer ou ao esporte de alto rendimento. Existem poucos estudos formalizados sobre esta área no Brasil e um deles (NOLASCO, et al., 2006) evidencia o conceito de gestão da seguinte maneira:

A administração esportiva (denominação histórica da área de conhecimento no Brasil) ou gestão do esporte (nome mais apropriado da disciplina) concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde. As definições desta área de conhecimento variam de acordo com países e continentes; assim, por exemplo, a North American Society for Sport Management (Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte-NASSM) define a gestão esportiva como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. (NOLASCO, et al., 2006, p.92).

Entretanto, não é apenas com o foco no esporte de alto rendimento que a gestão se processa, pois, inclusive no campo do lazer, as estratégias são altamente importantes, para garantir o sucesso de um empreendimento. Este parece ser o caso dos acampamentos, que são empreendimentos de grande penetração no campo do lazer e um nicho de mercado em franco em evidência e, como ressalta Silva (2004, p. 73), tem apresentado um crescente desenvolvimento no último anos.

Os acampamentos no Brasil têm várias definições, entre elas, pode-se destacar a proposta por Henriques e Isayama (2002, p.221-222), os quais definem acampamentos como um “[...] equipamento específico de lazer, que possibilita trabalhos multidisciplinares, na busca de atividades que possam proporcionar uma ação pedagógica crítica e criativa.”. Os empreendimentos nessa área possuem diferentes temáticas, como exemplo, acampamentos pedagógicos, acampamentos educativos, ou acampamentos de aventura.

Os acampamentos têm suas origens discutidas por diversos autores, como ressalta Vivolo Filho (2003):

Alguns autores referem-se ao acampar como uma atividade tão antiga quanto o próprio homem e relembram as divagações dos filhos de Israel; ou Atenas e Esparta no campo educando os jovens. Outros tantos ligam especificamente a vida indígena, a tradição pioneira ou acampamentos militares às origens do acampamento organizado. (VIVOLO FILHO, 2003, p.5)

Pode-se inferir que os acampamentos organizados são o mais próximos da estrutura de acampamentos ditos educacionais encontrados hoje no Brasil. Estes têm sua origem durante o período pós Revolução Industrial, tanto nos Estados Unidos como na Europa, simultaneamente (VIVOLO FILHO, 2003).

No Brasil, surge, no ano de 1927, o primeiro registro de acampamento, por intermédio da Associação Cristã de Moços (ACM), ramificação nacional da “The Young Men's Christian Association (YMCA)”, uma organização fundada em 6 de junho de 1844, em Londres, por um jovem chamado George Williams. Ele tinha como finalidade trabalhar, desde a educação integral à recreação de seus membros, apoiado nos valores advindos do cristianismo (JAROCKI, 2011).

No ano de 1948, surge o primeiro acampamento organizado por profissionais brasileiros, ainda liderados por um padre recém-chegado dos EUA, na região compreendida pelo município de São Bento do Sapucaí, no estado de São Paulo, e que atende ao nome de Paiol Grande. Este empreendimento está em funcionamento até o momento da pesquisa. Em sua origem, se buscava manter os padrões americanos para o ensino de boas ações vinculadas à educação e à religião (PAIOL GRANDE, 2015).

Somente no ano de 1953, surge o primeiro acampamento criado exclusivamente por profissionais brasileiros, chefiados pelo professor Affonso Vívolo, na cidade de Sapucaí Mirim, ao sul do estado de Minas Gerais, divisa com o estado de São Paulo. Este empreendedor, dentro das terras de seu sogro, cria o Acampamento Nosso Recanto, conhecido simplesmente como NR (SALLES, 2003).

Dentre os acampamentos que surgiram posteriormente no Brasil está o Acampamento Sítio do Carroção, com sede na cidade de Tatuí e que traz sua origem no ano de 1969, por intermédio do seu idealizador Luiz Gonzaga Rocha Leite (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015a). Esta empresa apresenta uma proposta diferenciada, buscando aliar a recreação e os aspectos educativos de forma bastante particular e vem se mantendo em sucesso no cenário nacional, devido a diversos fatores envolvendo a sua estrutura de gestão, os quais merecem atenção neste estudo.

Com base nessa compreensão sobre a gestão, torna-se instigante entender melhor o processo e as estratégias de gestão adotadas por esta empresa brasileira, no sentido de ampliar o conhecimento sobre a temática envolvendo a gestão do lazer.

- O acampamento “Sítio do carroção”

Com foco na história e no desenvolvimento do Sítio do Carroção, esse item apresenta a linha do tempo dessa empresa. Conhecer esta história se torna importante, inclusive, para se ampliar a compreensão sobre os aspectos envolvendo a gestão de equipamentos para recreação, dentro da gestão do lazer.

A pedra fundamental foi lançada no ano de 1969, com a construção da casa de madeira, planejada e executada por Luís Gonzaga Rocha Leite. Este equipamento nasceu com a intenção inicial de proporcionar fins de semana agradáveis para sua própria família e amigos (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Neste começo, o acampamento ainda não tinha seu nome ou razão social, momento em que começou a procura e a pesquisa por um que fosse singelo e diferenciado. No ano de 1970 com a restauração de um antigo carroção

encontrado na propriedade, durante filmagens publicitárias, os visitantes denominaram a propriedade de —Sítio do Carroção” e o mesmo se torna símbolo do empreendimento. Neste mesmo ano, foi construída a piscina, a qual possui como diferencial uma cachoeira com aparência totalmente natural, além do uso da topografia da área para evitar grandes danos ambientais (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Em 1971, uma das sócias, a partir de seu interesse por recreação, despertado dentro do curso de Educação Física da Universidade de São Paulo, percebeu a falta de opções de lazer infantil durante o período de férias escolares, vislumbrou a possibilidade de trabalhar com recreação, utilizando o espaço existente do sítio para o desenvolvimento de um acampamento de férias. Foi inaugurado comercialmente, então, o Sítio do Carroção e realizada a primeira temporada, sem padrões definidos, iniciando-se, assim, oficialmente, a história desse acampamento (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Apenas no ano de 1974, com a experiência ganha nos anos anteriores, começam a ser definidos alguns aspectos de gestão, como os padrões de atendimento, as atividades a serem exploradas, a inserção de monitoria de recreação, o oferecimento de refeições devidamente padronizadas e os demais procedimentos vinculados a uma boa programação. Esta foi considerada, assim, a primeira temporada oficial do Sítio, com quarenta acampantes, os quais passaram vinte dias desfrutando do espaço e estrutura disponibilizada para eles (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Com o desenvolvimento e repercussão que suas temporadas adquiriram, tanto com base na boa gestão do espaço físico, do *marketing* adotado, assim como, dos serviços prestados, o Sítio abre suas portas, no ano de 1975, para escolas interessadas em desenvolver atividades de sociabilização e entretenimento para seus alunos. Ao envolver esse nicho das escolas, o Sítio ganha novas proporções, começando a crescer espacial e estruturalmente, com a compra de alqueires vizinhos e o desenvolvimento de projetos arquitetônicos específicos e inovadores, visando melhor atender os acampantes.

Surge, assim, o —Projeto Aldeia” (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b), o qual foi apresentado oficialmente no ano de 1976, trazendo a construção de prédios temáticos dispostos em duas diferentes posições dentro do Sítio. Um dos espaços

tinha como tema a Normandia, sendo composto pelo ginásio poliesportivo e a construção de chalés espelhados na arquitetura da região. No segundo espaço, o tema era o Forte, composto pela construção de uma estrutura de um forte apache, com chalés integrados e uma torre, o que traria aos acampantes a sensação de estarem dentro de uma fortificação colonial (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Entretanto, durante os anos seguintes, a implementação do projeto foi adiado, devido à quantidade de exigências advindas dos processos burocráticos e entraves legislativos pelo qual ele deveria passar na época, chegando a ser cancelado no decorrer do ano de 1978. Porém, mesmo com seu cancelamento, algumas edificações foram erguidas, seguindo a arquitetura e traços presentes no projeto, tendo como exemplo as pousadas denominadas por “Sol e Lua”.

Dentro desse mesmo período, clubes paulistanos buscavam a estrutura do Sítio para a realização de suas “colônias de férias”. Isto era somado à manutenção da tradicionalização das temporadas desenvolvidas pelo próprio acampamento.

No ano de 1979, um importante marco dentro dos ideais e metas de gestão do Sítio é criado. Inspirado pela queda do laboratório espacial *Skylab*, primeira estação espacial lançada pela *agência de administração nacional aeronáutica e espacial dos Estados Unidos da América - NASA*, o administrador do Sítio decide criar uma encenação da queda desse laboratório, nesse mesmo período em que realmente aconteceu a queda, coincidindo com a temporada de julho de 1979 (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Com base na previsão dos cientistas de que o laboratório *Skylab* se fragmentaria ao entrar na atmosfera terrestre e seus destroços cairiam ao longo do Trópico de Capricórnio, foi planejada e simulada essa queda, utilizando-se de conhecimentos e experiências cenográficas, para trazer aos acampantes uma vivência única e um maior interesse por astronomia. Para simular da maneira mais próxima possível, chamou-se a atenção de todos para ouvirem no rádio as últimas notícias que estavam sendo divulgadas sobre a queda, notícias essas que o próprio administrador havia previamente gravado. A notícia gravada foi a seguinte: “-E atenção - o Skylab, estação espacial da NASA está para cair em nos so planeta a qualquer instante e há grandes possibilidades de fragmentos caírem

próximos à cidade de Tatuí.” (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b). A estratégia adotada de aproveitar o ensejo de um fato histórico para dinamizar a temporada, teve grande repercussão, o que denota a criatividade envolvida na gestão desse empreendimento.

Após a experiência desenvolvida em torno da queda do *SkyLab* e observando a mudança de comportamento das escolas em relação à busca por novas experiências educativas, com investimentos na ideia de uma —~~escola~~ sem paredes”, começa o desenvolvimento do que ficou conhecido como —~~os~~ passeios do Sítio do Carroção”. Estas iniciativas posicionaram a empresa, de maneira definitiva, em um patamar a tornar-se uma ferramenta para as escolas interessadas em aguçar a curiosidade das crianças e a vontade dos professores de ensinarem de uma forma criativa.

Sempre atento aos anseios das escolas, o Sítio percebe que muitas delas dão valor aos torneios esportivos. Com a filosofia de abranger o máximo de conhecimento a partir de vivências prazerosas, é construído o Ginásio Poliesportivo, no ano de 1982, o qual, além do espaço destinado para o desenvolvimento dos esportes, contava com um palco para o desenvolvimento de peças teatrais, apresentações e, também, para a realização de jogos educativos (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No ano de 1986, um novo marco ocorre na história do Sítio. O próprio gestor e idealizador do Sítio se muda com a família toda para o Sítio, com o intuito de se dedicar, com um foco mais criativo, totalmente para o seu empreendimento. Com suas ideias de inovar sempre, e aproveitando que naquele ano foi registrada a passagem do Cometa Halley, o administrador percebeu que despertou nas escolas um maior interesse em passeios pedagógicos. Sendo assim, pelo espaço disponibilizado pelo Sítio, fez com que o mesmo adquirisse equipamentos para a observação celeste, dando, também, um incentivo extra para o início do desenvolvimento dos projetos pedagógicos, baseados no currículo escolar (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b). Esta estratégia de gestão de perceber o interesse das escolas, associada às ideias inovadoras de apropriação da história real e da estrutura física do empreendimento, representaram, também, aspectos decisivos para o sucesso do empreendimento.

Os projetos se inspiravam, então, nas necessidades apresentadas pelas escolas, as quais estavam realizando saídas com finalidades pedagógicas, como passeios pedagógicos e saídas de campo. Entre as iniciativas que as escolas apoiavam na época estava a visitação à Eclusa de Barra Bonita, às cavernas do PETAR (2015), entre outras. Portanto, para tentar inovar, o gestor do Sítio buscou novos planos de ação.

No ano de 1987, foi desenvolvido e construído o primeiro passeio pedagógico do Sítio, referente a um Projeto Geográfico, composto por uma macro maquete interativa, próxima a um grande lago existente no Sítio. Esta vivência trazia aos alunos a possibilidade de perceber as diferenças de relevo, entender os conceitos de rio, cordilheiras, penínsulas, gêiseres com maior facilidade, além de entusiasmar os professores por seu aspecto didático. Posteriormente o passeio foi nomeado de —Planeta Terra” (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Entendendo a grande oportunidade que se apresentou e a aprovação do primeiro passeio pelas escolas, o Sítio do Carroção encontra sua principal vocação. Daí em diante, são desenvolvidos novos projetos similares, mas focados em outras disciplinas do currículo escolar. O planejamento, dentro do âmbito da gestão, buscou considerar os interesses das escolas e o marketing adotado foi voltado a sua concepção como acampamento educativo, mantendo um rigor e uma qualidade que superava a ideia da simplicidade passeio em um simples sítio.

Com um crescente número de clientes e para manter um padrão de qualidade exigido pelo próprio Sítio do Carroção, no ano de 1988, é planejado, construído e equipado o restaurante, com ampla área de circulação e cardápios desenvolvidos por profissionais de nutrição (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b). Esta foi mais uma percepção importante dos gestores, tendo em vista a demanda crescente de usuários, o que possibilitou um serviço mais adequado e de qualidade.

Aproveitando a crescente procura por parte de escolas, o Sítio do Carroção, sentiu, mais uma vez, que era o momento de criar mais um diferencial no atendimento aos clientes. No ano 1989, começa a profissionalização da monitoria envolvida no atendimento e desenvolvimento das atividades, por meio de capacitações, vivências e reciclagens constantes. Para isso, os gestores, entre os quais já constavam pessoas da segunda geração da família, reestruturam o

atendimento e atualizam todos os procedimentos e padrões utilizados dentro do Sítio. Também nesse ano, começam os investimentos em equipamentos para tornar mais simples e eficazes todos os detalhes envolvidos na programação, além de um novo impulso nas obras de infraestrutura (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

A partir do ano de 1990, ocorreu o desenvolvimento pleno de jogos educativos, visando à extensão das atividades lúdico-pedagógicas, já ricas no período diurno, agora estendidas para o período noturno, proporcionando situações divertidas e que aguçavam a curiosidade dos alunos e a vontade de ensinar dos professores. Os jogos apresentados na época eram inspirados nas necessidades apresentadas pelas escolas, que se baseavam em releituras de atividades já conhecidas como, por exemplo, o jogo Palavra Oculta, uma releitura do famoso jogo de Força e em novas criações, como a Conquista da Ilha, que buscava o desenvolvimento do comportamento cooperativo e da união de todos os alunos, na tarefa de construir uma ponte com peças de quebra-cabeça até a ilha, local que seria a meta final do jogo.

Após a profissionalização da monitoria e do atendimento direto aos clientes, começa a ocorrer a profissionalização da gestão do acampamento. No ano de 1992, a administração, a qual era familiar, passa a ser profissional, contando com a setorização para melhorar a execução das mais diferentes funções, buscando sempre o desenvolvimento da empresa, trazendo, assim, um rigor profissional na administração do Sítio, auxiliado pela especialização dos colaboradores para o exercício dos cargos específicos de cada área (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Dentro da empresa, a setorização é composta no topo pela diretoria, representada pela figura do presidente da empresa, na sequência, seguem quatro grandes setores: *Marketing*; Administração e Departamento Pessoal; Construção e Manutenção e a Coordenação Operacional, que é ramificada em sete setores menores (Reservas, Coordenação de Monitores, Almoxarifado, Alimentação e Limpeza, Supervisão de *Staff*, Segurança, e Atendimento) (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2006), conforme o organograma apresentado a seguir:



Os funcionários que compõem todos os setores, menos dos setores Atendimento e Monitoria, são fixos dentro do Sítio e somam aproximadamente cento e oitenta funcionários. Nos setores de Atendimento e Monitoria, os funcionários trabalham no sistema de *free lancer* tendo, assim, um grande número de pessoas envolvidas nesse setor durante todo o decorrer do ano. Durante as temporadas, esse número é de aproximadamente sessenta pessoas (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2006).

Em 1994, ocorre a inauguração do segundo projeto do Sítio do Carroção. Inspirado pela amizade nutrida por um vizinho ilustre, o piloto de Fórmula1 Ayrton Senna da Silva, foi criada a Minipista Spazukamonaring, um circuito baseado em trechos de quatro famosas pistas da Fórmula1, *Spa Francorchamps*, *Suzuka*, *Mônaco* e *Hungaroring*. Sua inauguração estava programada para o julho e o vizinho famoso havia aceitado o convite para cortar a fita inaugural e dar a primeira volta no circuito, no entanto, um acidente no mês de maio impediu que ele cumprisse com o combinado. Em homenagem, sua assinatura foi incrustada na *pole position* e o mini-hotel recebeu o nome de SPA, sendo essa a sigla para *-Senna Pole Always*” (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No ano de 1995, é apresentado o terceiro projeto do Sítio, a Trilha do *Indiana Jones*, que traz aos alunos a percepção da união entre estudo, invenção e aventura, tendo o personagem que dá nome à aventura como símbolo dessa ligação. Inspirado nas aventuras de *Indiana Jones*, o projeto foi construído contendo trilhas em meio à natureza, cavernas, cachoeiras, entre outras aventuras, terminando em um grande tobogã com mais de 100 metros de comprimento, caindo dentro do ribeirão que corta o Sítio (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

O ano de 1996 marca o início do quarto projeto pedagógico construído dentro do Sítio, com a montagem de um esqueleto de *Tiranossauro Rex*, com aproximadamente quatro toneladas, por uma equipe liderada por uma escultora. Em princípio, o projeto visava ao acesso dos alunos a fósseis e experiências sobre paleontologia (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Após o fim da montagem do fóssil, o Sítio procurou formular os roteiros pedagógicos de maneira a criar uma sequência lógica, surgindo a ideia de dar vida a uma lenda regional, que contava a estória de um grupo de paleontólogos que desapareceu durante um sobrevoo da região, adquirindo um avião modelo DC-3, avião cargueiro muito utilizado na II Segunda Guerra Mundial de fabricação americana, para simular o pouso forçado da equipe que procurava pelo Elo Perdido, nome dado ao projeto. Inaugurado em 1997, o projeto conta com trilhas pela mata, a passagem dos alunos pelo avião e terminando com a descoberta do sítio paleontológico e do esqueleto de *Tiranossauro Rex* (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Sempre atenta aos anseios de seus clientes, a administração do Sítio, percebeu que muitas escolas visitavam o Parque Estadual Turístico do Alto Ribeira - PETAR, considerado uma das Unidades de Conservação mais importantes do mundo, por abrigar a maior porção de Mata Atlântica preservada do Brasil e mais de trezentas cavernas. Essas instituições ficavam ressentidas por não poderem levar seus alunos menores. Partindo dessa informação o Sítio do Carroção colocou sua equipe de obras para desenvolver seu quinto projeto pedagógico.

Inaugurando em 1998, o quinto projeto pedagógico que trazia a infraestrutura ideal para a aprendizagem sobre espeleologia, sem os riscos de

imprevistos naturais, denominado de Enigma da Pedra. O projeto contava com trilhas dentro de cavernas artificiais, que terminavam em uma lagoa de águas aquecidas, trazendo uma vivência instrutiva e agradável a todos (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Conhecendo preocupações expostas por pais e escolas, o Sítio do Carroção, no ano de 1999, constrói um conjunto de pousadas denominado Pousadas do Campanário, visando um aumento de qualidade no atendimento aos alunos. Nesse projeto, foram excluídos os beliches e equipando todas as pousadas com camas individuais, demonstrando, dessa maneira, o comprometimento com a qualidade no atendimento e nos serviços prestados acima da oportunidade de lucro (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No mesmo ano, o Sítio conta com a consultoria de uma psicopedagoga. Esta, baseada em sua experiência adquirida durante anos como diretora e proprietária de escola, auxilia na melhoria e no aperfeiçoamento ao atendimento às escolas e aos acampantes. (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b)

O presidente do Sítio se torna, em 1999, membro fundador da Associação Brasileira de Acampamentos Educativos – ABAE. Esta associação tem como finalidade agrupar, inter-relacionar e partilhar experiências entre os acampamentos que acreditam no valor educacional da atividade por eles desenvolvida. (ABAE, 2015).

No ano de 2000, é inaugurado o sexto projeto pedagógico, denominado Bio Planeta, contando com um grande aquário de água doce, com aproximadamente cento e oitenta mil litros de capacidade, para trazer a oportunidade aos acampantes de terem dois pontos de vista distintos, o superficial e o subaquático. O projeto é composto por uma sala especial, que contém vários aquários menores com espécies fluviais nacionais, batizada de Laboratório de Peixes Brasileiros, pelo grande aquário e por uma caverna, que permite aos visitantes olharem o grande aquário através de um recorte ou janela dentro da água, possibilitando a visão subaquática dos peixes e jacarés do papo amarelo, os quais ali convivem em harmonia (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No ano seguinte, 2001, o Sítio do Carroção é eleito pela revista Veja como o Melhor Acampamento do Brasil, aumentando a responsabilidade em manter um alto padrão de qualidade no atendimento aos clientes. Tendo em vista o

crescimento atingido pela empresa, surge o conceito de reestruturação para melhorar e possibilitar o atendimento para a crescente demanda de clientes, com o aumento da profissionalização em todos os setores, a realização de treinamentos e capacitações, a compra de novos equipamentos e a renovação da infraestrutura, com a compra de geradores de alta capacidade e rápido acionamento, além do asfaltamento dos acessos ao Sítio (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Inaugura – se, no ano de 2002, o novo prédio da administração, com setores definidos e bem caracterizados e é feita a renovação das redes de telefonia e internet, contando a partir daquele momento com a utilização de linhas de fibra óptica. Esta iniciativa propiciou o funcionamento total da Central de Reservas dentro do Sítio do Carroção, atingindo e superando a meta de qualidade no atendimento aos clientes (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Com o trabalho apresentado no atendimento às escolas e nas temporadas, o Sítio passa a ser procurado por diferentes públicos, como famílias, aniversariantes, clubes e associações, produtoras de TV e cinema e empresas que buscam o espaço para a realização de seus eventos. Isto estimulou a construção e inauguração, no ano de 2004, do Espaço de Eventos, o qual trazia em sua essência ser um espaço multiuso, utilizado para qualquer tipo de evento, de palestras a *shows* e, durante as temporadas, como restaurante e discoteca, oferecendo um ambiente totalmente climatizado e equipado com projetores multimídia e sistema de som de alta qualidade (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Durante o ano de 2005, são construídas e inauguradas oito pousadas menores, que recebem nomes de constelações. Estas foram criadas para atender o anseio de inúmeras escolas, as quais tinham dificuldades, até então, em atingir o número mínimo exigido para uma reserva, possibilitando o atendimento e garantindo a qualidade para que elas trouxessem seus alunos.

Buscando sempre manter um atendimento de qualidade a todos os tipos de clientes que procuravam o Sítio do Carroção, foi detectada a necessidade de manter inúmeros materiais de reparo e substituição, preparados em caso de necessidade. Empreenderam, assim, a construção, durante o ano de 2007, de seis amplos galpões, os quais receberam vários segmentos, como almoxarifado, estoque, oficina, obras e saneamento, entre outros, garantindo, dessa forma, que

não houvesse interrupções nas atividades e que as instalações estivessem sempre em perfeitas condições de uso (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No ano de 2008, o Sítio recebe mais um prêmio, demonstrando a qualidade atingida pela empresa. Neste momento, ele foi eleito pelo *Discovery Channel* como o Melhor da América Latina, além de ser o único representante brasileiro entre os cinco destinos concorrentes na categoria: destinos para viajar com crianças (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No centro do Sítio do Carroção existem inúmeras atrações, as quais podem ser vivências de diferentes formas, principalmente, durante o horário destinado à livre escolha de atividades. Como exemplos, podem ser citados: piscina, salão de jogos, entre outros. Buscando trazer à região opções para a socialização e o entretenimento dos clientes, foram construídas novas opções para ampliar as atividades (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No ano de 2009, foi inaugurada a Lagoa Central, a qual passou a integrar o complexo aquático existente, ganhando a preferência, sobretudo, dos alunos menores. Alguns fatores são os responsáveis por esta escolha, como sua dimensão, trazendo segurança e tranquilidade para as brincadeiras (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

Durante o ano de 2010, é criada a Trilha do Quatipuru, a qual traz aos alunos a possibilidade de observarem a natureza de um ângulo diferente, passando pela copa das árvores a aproximadamente 15 metros de altura, onde podem encontrar pássaros e exemplares da espécie de esquilo, a qual dá nome à trilha elevada. Esta trilha difere do arborismo tradicional, uma vez que o cliente não precisa utilizar equipamentos para percorrê-la (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No decorrer do ano de 2011, o dono deixa a presidência diretiva para assumir o cargo de consultor, passando a direção da empresa para seu filho. Este inaugurou um novo *site* para o Sítio, com conteúdo mais detalhado e explicativo e iniciou obras de ampliação e a modernização de equipamentos para a cozinha e lavanderia, visando atender futuras necessidades (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2015b).

No ano de 2015, tendo o bem-estar dos visitantes como principal meta, foram realizadas reformas na piscina central, a qual ganhou novo desenho e

passou a ser climatizada. A lagoa central também foi climatizada e redesenhada, garantindo a utilização dessas atrações durante todo o ano e em diferentes horários.

Durante o ano de 2016, a lagoa próxima à atração Planeta Terra passou por reformas, buscando trazer melhorias à atração. Neste ano, também foi iniciada a construção de novas pousadas e de um novo espaço de eventos. Com isto, ampliam-se as possibilidades de atender mais pessoas e empresas com a mesma qualidade já existente e sempre mantida dentro do Sítio (SÍTIO DO CARROÇÃO, 2006).

Ao longo desse histórico do Sítio percebem-se inúmeras iniciativas de gestão, no sentido de aprimorar a qualidade do serviço prestado e de alavancar diferenciais neste nicho de mercado. Sendo assim, tornou-se interessante, neste momento, proceder-se a uma análise, aos olhos da gestão de equipamentos de lazer, no sentido de se perceber as estratégias utilizadas, mediante pesquisadores que atuam neste campo de estudos.

RESULTADOS

Os dados levantados ao longo das pesquisas bibliográfica e documental foram compilados e analisados com base nos indicadores conceituais da área de gestão (MOTTA, 2010), fazendo-se a relação dos conteúdos e as discussões sobre as estratégias administrativas adotadas dentro dessa empresa.

Para Chiavenato (2003, 2007), as funções primordiais da administração incluem definir estratégias, dimensionar recursos, planejar a aplicação dos mesmos, resolver problemas, gerar inovações e competitividade dentro do mercado. Caravantes et al. (2008) coloca as funções clássicas da administração sendo planejamento, organização, liderança e controle.

Ao analisar esses conceitos pode-se entender que, dentro da função planejamento, incluem-se definir estratégias, gerar inovações e competitividade mercadológica. Conforme foi apresentado durante o histórico das atividades do Sítio, alguns exemplos do bom planejamento são encontrados, tendo sido executados pelos gestores do Sítio, entre eles, pode-se citar a busca pela melhoria da qualidade do atendimento, a qual sempre foi o principal objetivo dos gestores.

Porém, ao se acompanhar a trajetória administrativa desenvolvida dentro do Sítio do Carroção, percebe-se, inclusive, alguns elementos do planejamento que não deram bons resultados. Pode-se citar como exemplo o Projeto Aldeia, anteriormente descrito, o qual, mesmo tendo sido desenvolvido com base em um projeto com maquete e material gráfico, os entraves burocráticos e legislativos surgiram e culminaram no cancelado do projeto, após dois anos de existência. Assim, as poucas estruturas que foram erguidas, tiveram que receber outros planejamentos, para que fossem, posteriormente, agregadas ao novo projeto estrutural proposto pelos gestores do Sítio.

Em contrapartida, no quesito organização, percebeu-se a definição de novas estratégias gerando inovação e diferenciais no mercado, conforme proposto por Chiavenato (2003, 2007) e Caravantes et al. (2008), buscando a introdução de passeios temáticos, com a inclusão de conteúdos didáticos que favorecessem o interesse e fidelizassem as escolas. Estes elementos apresentaram-se como um diferencial, estimulando a procura de públicos

diversificados pelos atrativos, os quais passaram a ser constantemente criados e/ou ampliados.

Como exemplo desta constante inovação e da preocupação com a organização, encontra-se a rápida evolução na criação dos passeios Planeta Terra (1987), Minipista Spazukamonaring (1994), Trilha do Indiana Jones (1995), Elo Perdido (1996), Enigma da Pedra (1998) e Bio Planeta (2000). Ao se analisar as datas de criação de cada passeio é possível notar um período de tempo maior entre o desenvolvimento do primeiro para o segundo passeio, porém, após a construção do segundo, os demais foram executados em menor tempo, provando que as inclusões de atividades com fundo pedagógico tornaram-se a marca da gestão do Sítio.

Seguindo as funções apresentadas pelos autores citados, podem-se colocar dentro da organização, também as ações que buscam dimensionar os recursos e suas aplicações. Além disto, o desenvolvimento de estratégias para solucionar situações com rapidez também faz parte desta visão organizacional.

É possível enxergar esses aspectos da organização em dois pontos da historiografia do Sítio com bastante nitidez. Um dos pontos foi o desenvolvimento e, posteriormente, a atualização dos padrões de atendimento ao público. Outro ponto foi a setorização administrativa. Essas estratégias buscaram agilizar as ações específicas necessárias em cada área, sem sobrecarregar a administração geral do sítio.

Dentro da função de liderança é possível incluir as ações tomadas na busca para gerar inovações e na solução imediata de problemas, com o intuito manter a qualidade, primar pela segurança e ampliar a competitividade dentro do mercado. O criador e principal administrador do Sítio trouxe consigo essa característica durante todo o desenvolvimento do acampamento. Ele esteve sempre atento ao mercado e às necessidades apresentadas pelas escolas, principal público frequentador do Sítio, porém, sem deixar de atender outros segmentos, como eventos específicos e gravações utilizando o local.

Dento da historia do Sítio existem situações que demonstraram com clareza essa característica da empresa, inicialmente criada para ser um espaço para as vivências no âmbito do lazer e para a diversão familiar, o Sítio passou a receber crianças para temporadas durante as férias escolares. Com o passar do

tempo, começou também a aceitar grupos em outros períodos, quando foi percebido que as escolas e demais entidades começaram a buscar ambientes diferentes e passeios com o intuito pedagógico.

Nesse momento, aproveitando esta demanda, a empresa se virou pra essa tendência, com a iniciativa de desenvolvimento dos passeios. Isso disponibilizou diferentes experiências de exploração de cavernas, de aventura de um arvorismo adaptado, de contato com a natureza e com os bichos, dentro de um espaço único, reafirmando o Sítio como um equipamento de lazer inovador.

Também houve influência dessa característica de liderança, quando surgiu a proposta de criação da Associação ABAE. Por meio desta Associação, os acampamentos podem se relacionar e partilhar experiências entre seus associados, melhorando os serviços prestados por eles, o que tem ressonância em formas mais criativas de gestão.

Dentro da função de controle as principais características encontradas foram prevenir, resolver problemas e manter as informações atualizadas, inclusive, dentro da estrutura de atendimento do Sítio, além da padronização no atendimento aos clientes. Estes elementos podem ser considerados como um bom exemplo de ferramenta de controle dos padrões de qualidade.

Esses padrões passaram por atualizações durante a história do Sítio, com ênfase nos anos de 1974, 1989 e 1999. Entretanto, após essas datas descritas, não existem novos registros de atualização no atendimento ao cliente.

Dentro do *síte* do Sítio, houve uma revitalização e atualização, no ano de 2011, trazendo mais segurança e tranquilidade aos clientes, com a instauração de restrições a fotos e vídeos. Seus principais conteúdos são atualizados periodicamente, além da inclusão de novas mídias sociais para a estrutura de contato com os clientes.

Outro ponto importante focalizando tanto a liderança, quanto o controle, fatores apontados por Caravantes et al. (2008), é referente ao fato da exigência de atualização de conhecimentos e da aquisição de noções específicas para atuação em diversos setores do Sítio. Estas linhas de gestão reiteram a qualidade com que o Sítio investe no aprimoramento do atendimento e fidelização de clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa documental, apontando todo esse histórico do Sítio e nos conceitos apresentados por Chiavenato (2003, 2007) e Caravantes et al.(2008), pode-se compreender como foi a transformação de uma ideia em um grande negócio. De tal forma foi o sucesso do empreendimento, que este é reconhecido dentro do mercado de acampamentos em âmbitos nacional e latino-americano.

Os principais elementos de gestão apontados Chiavenato (2003, 2007) e Caravantes et al.(2008), foram as bases para se analisar o processo de gestão da administração deste equipamento de lazer. Certamente, se outras fontes de dados pudessem ser encontradas e disponibilizadas para análise, como fotos, vídeos ou outros documentos, poder-se-ia buscar novos aspectos que demonstrassem todas as estratégias de ação desenvolvidas ao longo da existência desse empreendimento.

Entretanto, a possibilidade de utilização de apenas dois únicos documentos escritos em forma de folhetos internos, provocou uma limitação do estudo, restringindo-o e limitando as análises. Assim, sugerem-se novas formas de gestão da informação sobre os acampamentos educativos no Brasil, no sentido de propiciar melhor imersão de pesquisadores para a compreensão deste nicho de mercado em franco progresso e auxiliar a área de gestão do lazer, tão carente de fundamentação acadêmica, apesar do sucesso dos empreendimentos relacionados a este campo do lazer.

REFERÊNCIAS

- ACAMPAMENTO PAIOL GRANDE. **Linha do tempo**. Disponível em: <http://www.paiolgrande.com.br/index.php>. Acesso em: 12 mar. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACAMPAMENTOS EDUCATIVOS. **História**. Disponível em: <<http://www.abae.org.br>>. Acesso em: 18 abr. 2015.
- CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; KLOECKNER, Monica C. . **Administração: teorias e processos**. 1ª ed. São Paulo: Pearson - Prentice Hall , 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processos e Prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier, 2007, v.1.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier, Brasil, 2003, p. 2-8.
- VIVOLO FILHO, Marco Antonio. **Acampamentos no Brasil: —Aspectos Históricos e Importância Social**”. São Paulo, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HENRIQUES, CH; ISAYAMA, HF. Lazer e acampamentos de férias: mapeando o mercado de trabalho na cidade de Belo Horizonte. In: Seminário —“Oazer em debate”, 3., 2002, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG/ DEF/ CELAR, 2002, p. 221-222.
- JAROCKI, Rose Mary. **A relação entre acampamentos educativos de férias e o desenvolvimento das habilidades sociais, mentoria e benefícios para o mundo organizacional na percepção dos ex-acampantes, monitores e ex-monitores**: Estudo de Caso Cia do Lazer. Recife: Faculdade Boa Viagem, 2011. 146 p.
- MOTTA, Fernando C.P.. **Teoria Geral da Administração**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- NOLASCO, Verônica Perisse; et al. **Administração/ Gestão esportiva**. In: DA COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.
- SALLES, Dirce Helena. **Acampamento Nosso Recanto 50 Anos: 1953-2003** Arquivo NR. — São Paulo, 2003.

SILVA, R.L. Atividades Recreativas em Acampamentos de Férias. In: SCHWARTZ, Gisele Maria (Org.). **Atividades Recreativas**. Editora Guanabara Koogan S.A. Rio de Janeiro, 2004, p. 72-93.

SITIO DO CARROÇÃO. **História**. Disponível em: <<http://www.carrocao.com/>>. Acesso em: 12 mar. 2015a.

SITIO DO CARROÇÃO. **Linha do Tempo**. Disponível em: <<http://www.carrocao.com/>>. Acesso em: 12 mar. 2015b.

SITIO DO CARROÇÃO. **Manual de Treinamento Setor Atendimento**. 2 Ed. Carroção Lazer e Turismo LTDA. Tatuí, 2006.

PETAR ONLINE. **O Petar**. Disponível em: <<http://www.petaronline.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2015