

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL

Alexandre Luiz Schlemper¹
Maria de Lourdes Bernartt²
Edmundo Pozes da Silva³

RESUMO

Este trabalho apresenta uma visão sobre as Reservas Particulares do Patrimônio Natural, sob a perspectiva de sua gestão, apontando alguns pontos de ineficiência, o que vem acarretando sua insustentabilidade, principalmente econômica. Como proposta de contribuição para a enfrentamento deste problema de gestão, apresenta-se três ferramentas administrativas básicas: *Planejamento Estratégico, Planejamento Financeiro e Planejamento de Marketing*, como instrumentos para que a RPPN atinja seus objetivos, principalmente, relativos a sua manutenção financeira. A metodologia utilizada neste trabalho é a revisão bibliográfica conceitual sobre as Unidades de Conservação Ambiental e os Instrumentos de Gestão. Outro recurso metodológico utilizado, foi o de exemplificação da aplicação prática dos elementos de gestão em uma unidade de conservação hipotética, através de planilhas, gráficos e possíveis decisões para um gestor de Unidade de Conservação Ambiental.

PALAVRAS CHAVE: RPPN, Gestão, Sustentabilidade Econômica.

1 INTRODUÇÃO

Devido aos altos índices de degradação da natureza que temos hoje, são muitas as tentativas de frear, ou pelo menos, diminuir este processo, e as UC's (Unidades de Conservação) são uma delas. Em termos de gestão, existem duas modalidades de UC's, as de gestão pública, municipais, estaduais ou federais e as de gestão privada, RPPN's (Reservas Particulares do Patrimônio Natural), que serão foco de análise neste trabalho.

As RPPN's são alvo ainda de muitas críticas, principalmente por ser uma ferramenta atrelada ao sistema capitalista, no entanto, podem ser uma alternativa de curto prazo contra o problema ambiental.

Até mesmo Câmara (2004), em seu artigo analisando as tendências desde o III Congresso de Parques e Áreas Protegidas (ocorrido em Bali, em 1982) enfaticamente crítico sobre a demasiada importância social dada ao processo de conservação, rende-se à importância das Unidades de Conservação como medidas paliativas, porém necessárias:

¹ Docente do IFPR campus Palmas. Graduação em Administração. Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UTFPR-Pato Branco. E-mail alexandre.schlemper@ifpr.edu.br.

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UTFPR-Pato Branco. Doutorado em Educação. E-mail marial@utfpr.edu.br.

³ Docente do IFPR campus Palmas. Doutorado em Educação. – IFPR. E-mail Edmundo.pozes@ifpr.edu.br.



“Esse quadro sombrio nos leva a considerar que uma das maiores prioridades no mundo atual, enquanto há tempo, é a criação rápida do maior número possível de AP’s (Áreas de Preservação)... Para isto, reconhece-se amplamente as dificuldades, as incompreensões, sabendo-se que os interesses contrariados a vencer são imensos e os resultados nunca serão totalmente satisfatórios, mas cria-las é a melhor opção, senão a única, para se reduzir substancialmente a onda de extinções em curso.” (CÂMARA, 2004, P. 9)

Hoje, uma das principais dificuldades encontradas pelas Unidades de Conservação, tanto nas de administração pública, quanto nas de administração privada, esta em sua forma de gestão. Em uma pesquisa realizada nas unidades de conservação públicas de Minas Gerais, avaliando-as sob um modelo de excelência em gestão, Araújo e Coelho (2004), apontam para a precariedade de suas administrações, decorrentes de dois aspectos principais: A cultura de gestão pública brasileira carregada de centralização e paternalismos que impedem a agilidade do processo decisório e também o modelo da gestão pública brasileira que permite um organograma recheado de cargos políticos em detrimento de posições técnicas, de extrema importância para o processo de planejamento e execução de metas e objetivos. Da mesma forma, pesquisas também apontam para deficiência de gestão nas Unidades de Conservação de administração privada, como apontam os trabalhos de Melo et al (2004) sobre as RPPN’s da região de Silva Jardim no Rio de Janeiro e Cegana e Takahashi (2005) sobre a situação das RPPN’s do Paraná. Seguindo nossa perspectiva de avaliação, acreditamos que sob esta ótica, é muito mais fácil conseguir qualitativamente uma melhoria de gestão em unidades privadas, onde o acesso ao processo decisório é mais simples e rápido do que superar uma estrutura administrativa engessada das unidades públicas.

Das pesquisas que acompanhamos, podemos perceber que investigando mais a fundo o problema de gestão, todas apontam como um dos principais fatores, a falta de recursos financeiros para manutenção e investimentos. Tanto a pesquisa das RPPN’s da região de Silva Jardim como a das RPPN’s do Paraná, indicam na opinião dos entrevistados, como primeiro motivo de sua criação a intenção preservacionista e não lucro financeiro, no entanto, avaliando as respostas seguintes, percebemos claramente que há uma preocupação com sua sustentabilidade financeira, e que seus proprietários, não tem intenção de tirar recursos permanentemente de outras atividades econômicas para suprir os custos de manutenção das reservas. Também apontou-se para a necessidade de políticas



públicas mais efetivas e que o principal incentivo hoje, a isenção do (ITR) Imposto Territorial Rural, não ser suficiente.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho se desenvolverá, através de pesquisa bibliográfica que fará um intercâmbio entre as temáticas das RPPN's, enquanto instrumentos de preservação ambiental e o processo de administração e gestão profissional. A forma de apresentação metodológica trará sempre, uma abordagem teórica inicial sobre os fundamentos de gestão, seguida de exemplificação sugestiva do autor de aplicação em uma RPPN.

3 FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO VIABILIDADE PARA MANUTENÇÃO DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL

Serão apresentadas algumas ferramentas de gestão, como elementos possíveis de tornar as RPPN's sustentáveis, principalmente economicamente, fator crítico, como apontado anteriormente.

3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, utilizada para diagnóstico da organização, projeção de uma situação futura desejada e desenvolvimento de elementos para o atingimento desta situação. Este primeiro passo é importante, no sentido de avaliar a atual condição da RPPN e planejar seu futuro em todos os seus aspectos. Existem várias metodologias de planejamento estratégico, mas optamos para este trabalho, usar o modelo apresentado por Oliveira (1989), que se divide nas seguintes fases:

Diagnóstico: Propõem inicialmente, que sejam avaliados os aspectos internos e externos da RPPN, identificando-se internamente seus pontos fortes e fracos e externamente as oportunidades e ameaças. Para facilitar a identificação de um ponto como interno ou externo, podemos usar a seguinte técnica: questionar sobre o aspecto abordado, se como gestor, posso ter uma influência direta de decisão sobre o mesmo: se puder é interno, se não puder é externo. Por exemplo, infraestrutura de atendimento ao turista, como alimentação e banheiros. Como gestor, posso ter ação direta sobre este aspecto? Sim posso, é minha decisão como gestor investir e construir tal estrutura, portanto, esta questão é interna, e deve ser



avaliada como ponto forte ou fraco. Outro aspecto, por exemplo, beleza natural do lugar. Como gestor, posso ter ação direta sobre este aspecto? Não posso, o grau de beleza natural é da natureza e não posso interferir, portanto, esta questão é externa e deve ser avaliada como oportunidade ou ameaça. Seguindo então esta lógica, se elencam todas as situações relacionadas à RPPN, identificando-as como pontos fortes ou fracos e oportunidades e ameaças. A ideia posterior é de sanar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes, usufruir das oportunidades e preparar-se diante das ameaças. Podemos dizer que dentro da filosofia do planejamento estratégico, a etapa de diagnóstico serve para nos dizer: **Onde e Como Estou**.

Objetivos: Uma vez identificado em que situação a organização está, estamos aptos a projetar onde se quer chegar. Para tanto, é necessário a definição de alguns elementos, como: **Visão**, é uma situação futura desejada em um horizonte de tempo, como a RPPN se enxerga em dez anos, por exemplo. Poderíamos criar um uma visão hipotética: *“Tornar-se uma área de preservação referência na manutenção da biodiversidade e na educação ambiental, de forma sustentável”*. Outro elemento é a **Missão**, que representa a postura de ações presentes que proporcionarão no futuro previsto, tornar a visão desenvolvida como verdadeira. A missão traz verbos no presente, e como fizemos na visão, podemos sugerir também uma missão hipotética: *“Administrar a RPPN de forma ética e responsável, proporcionando aos visitantes, uma excelente experiência de contato com a natureza, de forma que percebam a importância de sua preservação”*.

Os outros elementos desta fase do planejamento são os objetivos e metas. A missão na verdade é o objetivo primordial e geral do planejamento e deverá ser desmembrada em objetivos menores e específicos, que auxiliarão de forma pontual e setorial a concretização da missão. Vamos também sugerir alguns **Objetivos Específicos**: 1) Aumentar o número de visitantes, 2) Melhorar a infraestrutura da reserva, 3) Ampliar os serviços oferecidos. As metas servem para quantificar os objetivos específicos e também estabelecer prazos de cumprimento. Vejamos exemplos de **Metas** para cada objetivo específico: 1) Aumentar o numero de visitantes em 50% até o próximo ano, 2) Investir 30% do faturamento total em infraestrutura, 3) Criar três novas trilhas dentro de dois meses. Podemos dizer que dentro da filosofia do planejamento estratégico, a etapa de objetivos serve para nos dizer: **Onde Quero Chegar**.



Estratégias: O desenvolvimento de estratégias permite criar ações que culminarão na execução dos objetivos específicos e conseqüentemente da missão e visão da empresa. Apontaremos também, sugestões hipotéticas de **Estratégias**, para o primeiro objetivo específico, mas que no planejamento oficial deverá estender-se para cada objetivo: Objetivo -*Aumentar o número de visitantes*: a) Realizar campanha de marketing para divulgação da reserva, b) Cadastrar a reserva na rota turística regional, dentro do órgão de turismo competente, c) Realizar trabalho de fidelização com os atuais visitantes e conquistar promoção através de “marketing boca a boca”.

O outro elemento componente das estratégias é o **Plano de Ação**, e sua principal função é designar a pessoa responsável pela condução de cada ação especificada nas estratégias. Encontramos também em Oliveira (1989) uma ferramenta para elaboração desta fase, chamada de 5W2H, que representa a resposta a sete termos em língua inglesa, que determinarão todas as informações necessárias para a execução de uma ação. Seguindo nossa metodologia de apresentação, faremos a aplicação da ferramenta para uma ação, de uma das estratégias: Ação (*realizar campanha de marketing para divulgação da reserva*). What? (O quê?) Realizar campanha de marketing, Why? (Por quê?) Para aumentar o número de visitas na reserva, When? (Quando?) Dentro dos próximos três meses, Who? (Quem?) O gerente comercial da reserva, será responsável por conduzir esta ação, Where? (Onde?) Esta campanha terá abrangência estadual, How? (Como?) Através da consulta, orçamento e contratação de uma agência publicitária, How much? (Quanto custa?) Haverá uma disponibilidade orçamentária de R\$ 10.000,00 para esta ação. Podemos dizer que dentro da filosofia do planejamento estratégico, a etapa de objetivos serve para nos dizer: **Como Chegaremos Lá**.

Controle e Avaliação: Esta é a ultima etapa do planejamento estratégico e tem a função de verificar, se as ações e estratégias estão acontecendo conforme planejado e se os resultados estão sendo atingidos. São medições intermediárias antes do prazo final da meta e permitem verificar se esta será cumprida. Caso as medições intermediárias apontem para não atingimento da meta, isto pode significar que, talvez as estratégias estejam inadequadas e precisem ser revistas ou reformuladas. Oliveira (1989) aponta três componentes para avaliação e controle de cada meta estipulada. Faremos a exemplificação de cada uma delas para a primeira meta sugerida: Meta - *Aumentar o numero de visitantes em 50% até o próximo ano*.



a) Tipo de Informação: Relatório de visitas, b) Frequência: Mensal, c) Padrão de medida: Admitindo que a meta final é de aumento de 50% ao final de 12 meses, que as medições intermediárias serão mensais e que não há sazonalidade de visitas, podemos fazer uma divisão simples ($50\% / 12\text{meses}$) e teremos um valor de 4,16% de previsão de aumento de visitas em cada relatório mensal, o que será o padrão de controle e avaliação intermediário. Podemos dizer que dentro da filosofia do planejamento estratégico, a etapa de controle e avaliação serve para nos dizer:

Como Estamos Indo.

Desta forma, conhecemos o planejamento estratégico como ferramenta de gestão básica que posiciona a RPPN estrategicamente em relação ao atingimento de seus objetivos. Nosso próximo passo é apontar elementos para a gestão financeira nas RPPN's, aspecto considerado crítico na manutenção de sua sustentabilidade econômica.

3.2 Planejamento Financeiro

Abordaremos de forma especial, a análise de custos e a geração de receita na RPPN e principalmente a identificação do ponto exato em que as receitas superam os custos e proporcionam resultado positivo. Segundo Wernke (2005), uma organização possui dois tipos básicos de custos, fixos e variáveis. Os **custos fixos** independem do volume de produção e de vendas, ou seja, mesmo que a organização não produza nenhum produto e não faça nenhuma venda naquele mês, os custos ocorrerão da mesma forma, por exemplo, energia elétrica, água, telefone, mão-de-obra. Já os **custos variáveis**, estão diretamente ligados a produção e aumentarão correlacionados à produção de cada novo produto, como por exemplo a matéria-prima. Uma vez conhecidos os tipos de custos, o próximo passo é a determinação do ponto de equilíbrio, ou seja, o ponto exato em que o volume de vendas cobre totalmente os custos, passando a partir deste ponto a gerar lucro. Apresentaremos a seguir uma exemplificação de custos, vendas e determinação do ponto de equilíbrio em uma RPPN hipotética.



Tabela 01 - CUSTOS FIXOS

ELEMENTO	CUSTO (R\$)
Água	1.200,00
Energia Elétrica	850,00
Telefone	420,00
Monitoramento de Segurança	400,00
Salário + Encargos Trabalhistas (administrador)	3.200,00
Salário + Encargos Trabalhistas (guia 01)	1.800,00
Salário + Encargos Trabalhistas (guia 02)	1.800,00
Custo Fixo Total	9.670,00

Fonte: Ilustração do autor

Tabela 02 - CUSTO VARIÁVEL

ELEMENTO	CUSTO (R\$)
Kit Visita	
- Sacola	1,00
- Folder	0,75
- Mapa	1,00
- Sacolinha de lixo	0,25
Custo Variável Total	3,00

Fonte: Ilustração do autor

PREÇO DE VENDA

Valor do ingresso individual..... **R\$ 10,00**

Fórmula do PONTO DE EQUILIBRIO

Custo Fixo

_____ / Margem de Contribuição (Preço de Venda – Custo Variável)

$$\frac{\text{R\$ 9.670,00}}{(\text{R\$ 10,00} - \text{R\$ 3,00})} = 1.381,42$$

Este resultado, já realizando o arredondamento, nos mostra, que seriam necessárias 1.382 visitas em um mês para atingimento do ponto de equilíbrio, ou seja, o momento em que todos os custos fossem cobertos. Apresentamos o gráfico abaixo para melhor visualização:



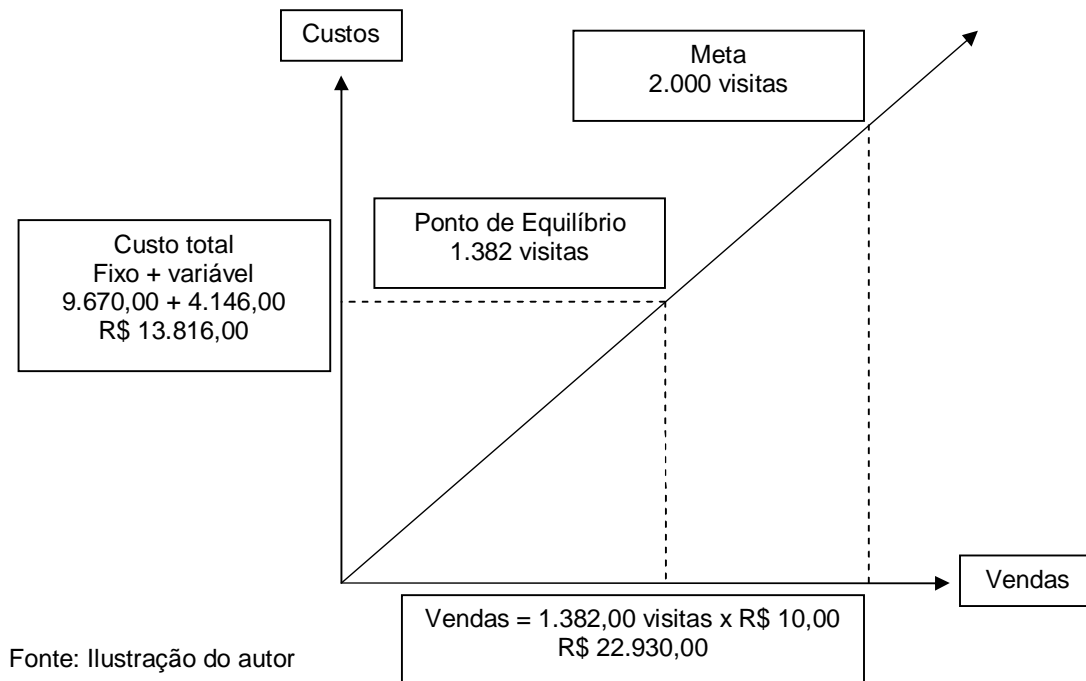


Figura 01 - GRÁFICO DO PONTO DE EQUILIBRIO

Faremos agora a interpretação do gráfico. No eixo “y” encontramos os custos e no eixo “x” as vendas. Traçando duas retas, uma a partir do eixo de custos no valor de R\$ 9.670,00 que representa o custo fixo mensal e outra a partir do eixo de vendas atingindo o faturamento de R\$ 13.820,00 que é fruto da multiplicação do ponto de equilíbrio, 1.382 visitas, encontrado no cálculo anterior, pelo valor da entrada de R\$ 10,00. É importante lembrarmos também dos custos variáveis, R\$ 3,00 reais por visita, que multiplicado por 1.382,00 visitas representa o valor de R\$ 4.146,00. Temos assim, Custo fixo R\$ 9.670,00 + Custo variável de R\$ 4.146,00, igual a custo total de R\$ 13.816,00. Há uma diferença de valor de R\$ 4,00, entre o faturamento (R\$ 13.820,00) e os custos (R\$ 13.816,00), em função do arredondamento do ponto de equilíbrio em número de visitas, que precisa ser número inteiro.

O ponto de equilíbrio é um importante índice, porque representa exatamente o momento de vendas em que todos os custos estão cobertos, ou seja, é o ponto de prejuízo zero e também de lucro zero. Se tivermos menos de 1.382 visitas ao mês, teremos prejuízo e se tivermos mais visitas que este número, teremos lucro. Baseado nestes dados, faremos uma projeção de resultados para uma meta de 2.000 visitas mensais. 2.000 visitas, multiplicando pelo valor da entrada de R\$ 10,00,

chega-se ao faturamento de R\$ 20.000,00, subtrai-se os custos (fixo = R\$ 9.670,00) e (variável 2.000 visitas X R\$ 3,00 = R\$ 6.000,00) o que nos projeta um lucro de R\$ 4.330,00. Para visualizarmos melhor estes números, vamos converter estas visitas mensais em diárias considerando a visitação em 20 dias úteis, o que nos fornece os seguintes números: O ponto de equilíbrio passa a ser então, 69 visitas por dia e a meta que estabelecemos para o lucro de R\$ 4.950,00 mensais, seria de 100 visitas ao dia. Estas informações são muito importantes no momento de definição de metas e objetivos, abordados no item anterior do planejamento estratégico. Gostaríamos de salientar neste ponto, que ao se definir as metas de visitação diária, o ponto de partida nunca deverá ser unicamente a projeção de lucro, mas há de se respeitar sempre, a capacidade de visitação diária do local, sem comprometer suas condições ambientais. Capacidade esta, que deverá ser definida por um profissional da área ambiental.

3.3 Planejamento de Marketing

Em um primeiro momento, através da ferramenta de planejamento estratégico, procurou-se avaliar as potencialidades e deficiências da RPPN para posteriormente traçar objetivos e metas em relação à mesma. Em um segundo momento, avaliou-se os aspectos financeiros, conhecendo custos e receitas e a forma de determinação de lucro ou prejuízo. Já nesta terceira fase abordaremos aspectos relacionados ao planejamento de marketing que entre outras coisas, irá responder, por exemplo, como será possível aumentar o número de visitas diárias de 69 para 100, exemplificado na fase financeira anterior.

Segundo Kotler (1993) a função de marketing diz respeito a todos os aspectos de gestão mercadológica, desde a detecção das necessidades do consumidor, até sua conversão em produto ou serviço, promoção e divulgação, até a entrega e pós-venda. Neste trabalho especificamente trabalharemos com os aspectos de promoção e divulgação dos serviços da RPPN.

Para Kotler (1993) podemos conduzir uma campanha de comunicação de marketing em quatro fases:

- 1) **Definição do público alvo:** O primeiro passo é a definição dos destinatários da mensagem, ou seja, a quem direcionaremos a campanha de divulgação da RPPN. Neste sentido é necessário a definição do perfil deste público e termos de localização geográfica, características demográficas como nível de renda e



- faixa etária, características psicográficas, como estilo de vida e comportamento e demais informações necessárias à caracterização do público alvo.
- 2) **Definição dos objetivos de comunicação:** Uma campanha de comunicação de marketing pode ter diversos objetivos, como, conscientização do público alvo sobre produtos ou serviços, reforçar benefícios dos produtos, reforçar a identidade da marca, estimular vendas e outros mais.
 - 3) **Estruturação da mensagem:** Uma vez definido o perfil do público destinatário da mensagem e dos objetivos da comunicação, passa-se para a elaboração da mensagem em si. Primeiramente opta-se por um teor de mensagem, entre, racional, emocional ou humorístico. O teor racional normalmente aplica-se quando se apela para um tipo de decisão “fria” e calculada do consumidor, como apelo por preço, qualidade e desempenho do produto e fatores que levem o consumidor a realizar a comparação entre fornecedores. O teor emocional apela ao lado emotivo do consumidor, procurando sensibilizá-lo em relação ao produto ou marca, é usado comumente em campanhas de doação de sangue e órgãos, por exemplo. Já o teor humorístico, procura trazer uma visão descontraída e criativa do cotidiano, é de fácil assimilação e de ótima receptividade pelo público. Após a escolha do teor, inicia-se o processo de elaboração da mensagem, com o desenvolvimento dos “slogans”, frases, diálogos, cenários, cores, trilhas sonoras e demais situações que contemplem a construção da mensagem.
 - 4) **Escolha da mídia:** Com a mensagem elaborada, devemos escolher a mídia ou o composto de mídias, pelas quais veicularemos a mensagem ao público alvo. Kotler (1993) apresenta sete tipos de mídias tradicionais: jornal, revista, rádio, televisão, mala-direta, outdoor e internet, e dois tipos de mídias alternativas: marketing de guerrilha e marketing viral. Quanto às mídias tradicionais, já são amplamente conhecidas, mas cabe aqui uma breve explicação sobre as mídias alternativas. O marketing de guerrilha, representa uma modalidade de divulgação “corpo a corpo”, ou seja, ações de promoção de rua, diretamente com o consumidor, como panfletagem, sonorização e abordagens diretas. O marketing viral é uma modalidade de promoção de marketing dentro da internet diferente das tradicionais “home pages” ou dos e-mails, é a utilização das redes sociais e das divulgações de vídeos como as



do Youtube, por exemplo. Abaixo, apresentaremos uma tabela com breves vantagens e desvantagens de cada tipo de mídia:

Tabela 03 – TIPOS DE MÍDIA

MÍDIAS TRADICIONAIS		
Mídia	Vantagem	Desvantagem
Jornal	<ul style="list-style-type: none"> • Pontualidade • Cobertura local • Credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Vida curta • Baixa qualidade gráfica • Baixo índice de leitura de 2º mão
Revista	<ul style="list-style-type: none"> • Alta seletividade demográfica e geográfica • Qualidade gráfica • Bom índice de leitura de 2º mão 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo • Tempo entre produção e publicação
Rádio	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo • Seletividade demográfica • Credibilidade local 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitação ao som • Baixo nível de atenção
Televisão	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de massa • Imagem, som e movimento • Possibilidade de transmitir emoções 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo alto • Baixa seletividade de público
Mala-direta	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade total • Personalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo • Imagem de correspondência inútil
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo • Interatividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Público ainda limitado • Exposição controlada pelo público
MÍDIAS ALTERNATIVAS		
Marketing de Guerrilha	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo • Criatividade • Interação direta com consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra intensiva
Marketing Viral	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo • Propagação pelo consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem controle de propagação

Fonte: Adaptado de Kotler (1993)

Seguindo a metodologia das etapas anteriores, faremos a seguir um exemplo de uma possível campanha de comunicação de marketing, para uma hipotética RPPN, localizada na cidade de Pato Branco – PR, com serviços de trilha ecológica e contemplação.

- 1) Definição do público alvo:** Famílias de classe média alta, localizadas nas áreas metropolitanas dos três estados do sul do país e que tenham sensibilização à temática ambiental.
- 2) Definição dos objetivos de comunicação:** Conscientização do público alvo sobre a RPPN e seus serviços e estímulo à visitação.



- 3) **Estruturação da mensagem:** Primeiramente se optaria pelo teor emocional da mensagem, procurando a sensibilização em relação à questão da preservação ambiental.
- 4) **Escolha da mídia:** O mix de mídia seria composto na mídia tradicional por Internet, através da criação de uma página de internet da RPPN contendo informações e principalmente, vídeos e fotos sobre as trilhas e paisagens. Criação de um e-mail marketing, um boletim informativo semanal sobre questões ambientais direcionado às pessoas que se cadastrassem para recebê-lo. Na mídia alternativa, a produção de um folder que seria distribuído nos principais hotéis das grandes cidades, local de alta frequência pelas famílias alvo da comunicação, e por fim, como ação de marketing viral, seria realizado um concurso de vídeos e fotos entre os visitantes da RPPN e estimulado que os mesmos os postassem em suas redes sociais na internet.

Desta forma, conclui-se a abordagem sobre estes três elementos básicos de gestão; planejamento estratégico, planejamento financeiro e planejamento de marketing, salientando que, apesar de elementos básicos dentro de uma vasta gama de ferramentas de gestão, se adotados e aplicados nas RPPN's, podem trazer importantes resultados para a mesma.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da atual problemática de conservação da biodiversidade ambiental, as Reservas Particulares do Patrimônio Natural, apresentam-se como instrumentos possíveis de auxílio no processo de preservação ambiental. Apesar de institucionalizadas legalmente e juridicamente, as RPPN's, encontram ainda, algumas dificuldades para sua consolidação, entre elas, a de sustentabilidade econômica. Como se observou neste trabalho, os proprietários de RPPN's, apesar das intensões preservacionistas de sua criação, não pretendem investir recursos de outras fontes para sua manutenção, a intensão é que a mesma possa prover sua própria existência. Traduzindo em termos de gestão, isto significa dizer que, para ser atrativa aos proprietários e investidores, a RPPN não pode "dar prejuízo".

Sendo assim, considerando a RPPN uma organização que precisa gerir seus recursos, admitimos ser necessário portanto, de instrumentos de gestão que garantam o atingimento dos resultados necessários a sua manutenção.



Apresentamos três ferramentas básicas de gestão, capazes de instrumentalizar os gestores de RPPN's, no alcance de seus objetivos. O Planejamento Estratégico, que procura posicionar a organização no mercado, traçando objetivos e metas para tal, o Planejamento Financeiro, que gerencia os custos da organização, permitindo que se determine a necessidade de vendas necessárias para superação do prejuízo e atingimento do resultado positivo, e finalmente o Planejamento de Marketing, que auxiliará a RPPN a satisfazer os atuais visitantes e atrair novos.

Para atingimento desta sustentabilidade econômica, principalmente, conseguindo-se a receita necessária para cobrir os custos, o turismo ecológico se apresenta como uma importante alternativa para as RPPN's, como defendem, Oliveira (2010) e Mercante (2011).

Ao assumir uma posição de defesa da RPPN como uma organização a ser gerida para o lucro, através de técnicas de gestão, estamos cientes que muitas objeções podem surgir, principalmente dos mais críticos ao sistema de produção capitalista, argumentando que se estaria transformando a natureza em mercadoria. Não somos contra esta visão, no entanto, entendemos que as circunstâncias de velocidade em que a degradação da biodiversidade ocorre, requer medidas de contenção de curtíssimo prazo, e que, concordando ou não, o sistema de produção vigente é o capitalista, e como não há perspectivas de seu fim, pelo menos a curto prazo, que se utilize sua própria lógica como arma em defesa da natureza.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. R. COELHO, R. M. P. Porque as Unidades de Conservação São Precariamente Geridas no Brasil. **IV Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação**. Anais Vol. 1. Curitiba: 2004.

CÂMARA, Ibsen de Gusmão. As Unidades de Conservação e o Paradigma de Durban. **Natureza & Conservação**. Vol. 2. n° 2. Pg 08-14. Outubro de 2004.

CEGANA A. C. V. TAKAHASHI L. Y. Situação Atual do Planejamento e Uso Público das Reservas Particulares do Patrimônio Natural no Estado do Paraná. **Natureza & Conservação**. Vol. 3. n° 1. Pg 68-72. Abril de 2005.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

MELO, A.L. VALCARCEL, R. MESQUITA, C. A. B. Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN) em Silva Jardim, Rio de Janeiro: Perfil e Características de Manejo. **IV Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação**. Anais Vol. 1. Curitiba: 2004.



MERCANTE, M. A. CAMARGO, L. J. J. CAMARGO, C. M. J. RONDON, E. V. QUEIROZ, H. P. B. SANTOS, S. R. FÁVERO, S. Análise da Sustentabilidade do Turismo Ecológico no Município de Bonito, Mato Grosso do Sul na Promoção do Desenvolvimento Regional. **Sociedade & Natureza**. Vol. 23. nº 1. Pg 65-75. Abril de 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1989.

OLIVEIRA, F. T. SILVA, I. C. MATOS, J. F. R. HARA, F. A. S. . Análise da Sustentabilidade do Turismo Ecológico no Município de Bonito, Mato Grosso do Sul na Promoção do Desenvolvimento Regional. **Sociedade & Natureza**. Vol. 23. nº 1. Pg 65-75. Abril de 2011.

WERNKE, R. **Gestão de Custos e Preços de Venda**. São Paulo: Saraiva, 2005.

