



Sazonalidade e suas inferências sobre as gestões hoteleiras. Um estudo de multicaso na hotelaria fluminense

Seasonality and its inferences about hotel management. A multicase study in fluminense hospitality

Rodrigo Amado Santos¹

Allana Lage Ferraz De Oliveira Soares²

¹ Graduação em Turismo pela Universidade Metodista de Piracicaba (2003) e mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2009), professor dos cursos de bacharelado em hotelaria e de licenciatura em turismo da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro email: profrodrigoamado@gmail.com

² Graduação em Hotelaria - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro email: allanalage@hotmail.com

RESUMO

Empresas hoteleiras, independentemente de suas operações, são importantes ícones de desenvolvimento socioeconômico. Para maximizar esses efeitos, deve-se entender os fatores que influenciam o ciclo de vida e o sucesso dessas organizações. Desse modo, destaca-se a sazonalidade e suas inferências sobre as operacionais e ritmos de consumo do produto hoteleiro. Assim, o presente trabalho demonstra como a baixa sazonalidade é responsável pela produção de impactos negativos que afetam a produção, a diversidade e a qualidade dos serviços hoteleiros. Para tanto, através de uma lógica quanti-qualitativa aplicada em um estudo de multicaso desenvolvido junto a três estabelecimentos hoteleiros ligados ao segmento corporativo fluminense, aferiu-se características e especificidades desse evento, observando as estratégias aplicadas a essa situação. A partir dessa conjectura, constatou-se a importância da proposição de estratégias capazes de minimizar os efeitos negativos sobre a produtividade hoteleira, melhorando a qualidade e a diversificação dos serviços ofertados, adequando-os as peculiaridades sazonais do turismo.

Palavras-Chave: Hotelaria Fluminense. Planejamento Estratégico. Sazonalidade.

ABSTRACT

Hotel companies, regardless of their operations, are important for the socioeconomic development. To increase these effects, managers must understand all the factors that influence the product life cycle and the success of their organization. Thereby, it is relevant to note the seasonality and its influence on operations and consumption rates of hotels. So, this paper aims to present how low seasonality is responsible for producing negative impacts that affect the production, diversity and quality of hotel companies. Therefore, by using a quanti-qualitative logic in a multicase study realized in three hotels related to corporative segment in the State of Rio de Janeiro, it was possible to evaluate characteristics and specificities from seasonality, observing the strategies applied for this situation. From that, it was found the relevance of strategies capable of minimizing the negative impacts on hotel productivity, improving the quality and diversification of services, adapting them to the touristic seasonality.

Keywords: Fluminense Hotel Companies. Strategic Planning. Seasonality.

INTRODUÇÃO

Os empreendimentos turísticos, apesar da sua força e representatividade econômica (PRUD'HOMME e RAYMOND, 2013; PÉREZ e DEL BOSQUE, 2014; ARAGON-CORREA, J. A.; et al., 2015), estão sujeitos às influências de fatores externos capazes de alavancar ou peiorar suas rentabilidades (BANKI, et al., 2016). Dentre esses elementos, destaca-se a sazonalidade pelo fato dessa possibilitar a flutuação da demanda turística de uma destinação (LEE, et al., 2008), ocasionando altos e baixos períodos de consumo de equipamentos, produtos e serviços turísticos (LEE, et al., 2008; BANKI, et al., 2016).

Esses períodos de alta e de baixa sazonalidade devem ser minuciosamente diagnosticados pelos gestores turísticos, para que assim se possa garantir a minimização de seus impactos negativos acerca dos resultados operacionais, da rentabilidade e produtividade destes empreendimentos (LEE, et al., 2008; CONNELL, et al., 2015; BANKI, et al., 2016). Dito isso, para a grande maioria dos *stakeholders* dessa cadeia produtiva, tal questão é impreterivelmente vista enquanto um efeito

negativo (BANKI, 2016), caracterizado por um fenômeno complexo, repleto de desafios gerenciais e operacionais necessários ao seu controle e redução (CONNELL, et al., 2015).

Justamente por isso, faz-se necessário o estabelecimento de uma compreensão sistêmica, que leve em consideração a maneira como suas causas naturais, culturais e/ou institucionais (LEE, et al., 2008) demandam pela construção de estratégias que observem a especificidades da relação oferta/demanda/sazonalidade (CONNELL, et al., 2015). Apenas a partir disso é que os gestores turísticos estabelecerão ações mais eficazes, que primem pelo estabelecimento de medidas de manutenção, desenvolvimento e/ou conquista da demanda potencial ou de novos segmentos de mercado (BENI, 2006). Por meio desse posicionamento, o que se observa é a oportunidade de minimizar os efeitos negativos sobre a produtividade turística, melhorando a qualidade e a diversificação dos serviços e produtos ofertados, conforme as peculiaridades sazonais desse mercado (LEE, et al., 2008; CONNELL, et al., 2015; BANKI, et al., 2016).

Dito isso, entende-se aqui que o segmento hoteleiro, dentre todos os componentes de uma cadeia produtiva do turismo, é um dos mais sensíveis aos impactos negativos desse fenômeno. Prova disso se dá na própria realidade nacional, que enxerga no mês de maio o período de pior desempenho de sua indústria hoteleira. Como exemplo, destaca-se o caso dos resorts brasileiros que obtiveram, em maio de 2012, uma taxa de ocupação de 36,6%. Dado que permite a seguinte inferência: aproximadamente $\frac{3}{4}$ das Unidades Habitacionais, dos produtos e dos serviços essas empresas ficaram em ociosidade, gerando altas despesas administrativas e operacionais para sua manutenção. Outros períodos que chamam atenção são os meses de dezembro e janeiro. Dependendo do segmento de atuação, tais empreendimentos não de sentir a baixa sazonalidade, evidenciada pelo período de inatividade de diversos setores do *trade* nacional (REVISTA HOTÉIS, 2013). Assim, o presente trabalho busca demonstrar como a baixa sazonalidade é responsável pela produção de impactos negativos que afetam o ciclo de vida e a diversidade dos serviços/produtos, a rentabilidade e os resultados organizacionais de quaisquer empresas hoteleiras.

REFERENCIAL TEÓRICO

De maneira geral a sazonalidade tem sido vista enquanto um padrão cíclico intrínseco a cadeia produtiva do turismo, capaz de ocasionar tanto impactos positivos quanto negativos. Pelo aspecto positivo, a sazonalidade acarreta: (1) em intervalos pertinentes ao processo de manutenção e reparação das instalações e equipamentos turísticos; (2) na exploração de mercados potenciais, promovendo a disseminação de uma marca organizacional; (3) na recuperação de recursos ambientais ou socioculturais (FERNÁNDEZ-MORALES, et al., 2016).

Pela faceta negativa, expõe: (1) um desequilíbrio na relação oferta e demanda expresso através do declínio do fluxo turístico e das taxas de ocupação hoteleira; (2) despesas organizacionais desnecessárias, incorridas pela subutilização de infraestruturas, equipamentos e/ou mão-de-obra (JANG, 2004). Park, et al. (2016) notam, portanto, que a sazonalidade gera inferências pertinentes ao fracasso ou ao sucesso de uma gestão turística. Não obstante, tais autores também mencionam que a eficácia dessa cadeia produtiva será erigida pelas “condições de demanda variável e [pela] natureza altamente perecível dos serviços prestados” (PARK, et al., 2016, p.96).

No tocante aos meios de hospedagem, a variação de suas taxas de ocupação demonstra-se enquanto um dos fatores que mais preocupa os gestores hoteleiros contemporâneos (BANKI, et al., 2016; FERNÁNDEZ-MORALES, et al., 2016). Afinal de contas, impactam diretamente na rentabilidade e na qualidade da prestação de seus serviços (PARK, et al., 2016). Em específico à baixa sazonalidade, Romagosa, et al. (2013) mencionam-na enquanto um “desafio chave” aos gestores modernos, pelo fato de ser prejudicial aos resultados econômicos – não só de empreendimentos, como também de destinações turísticas – ocasionando um forte impacto negativo sobre os índices de produtividade (KRAKOVER, 2000).

Portanto, uma minuciosa análise de suas características, particularidades e influências se faz necessária, uma vez seus efeitos negativos podem: (1) enfraquecer o interesse de *stakeholders*, provocando um déficit de investimentos em infraestrutura; (2) impedir a manutenção ou o crescimento do status organizacional perante seu nicho de mercado (KRAKOVER, 2000); (3) apresentar variações salariais dos empregados e modificações na política de promoção e preço do produto; (4) proporcionar falta de perspectiva e instabilidade por conta das variações de demanda no setor de hotelaria (LEE, SEERS e GALLOWAY, 2008). Destarte, a partir do entendimento de suas características, há a possibilidade de se elaborar estratégias organizacionais mais eficazes (BUTLER, 1994; BENI, 2006), passíveis de combater e/ou mitigar seus efeitos.

Prova disso pode ser ilustrada através da relação eventos e meios de hospedagem. Pelo fato da indústria de eventos não ser fortemente influenciada pela sazonalidade, existe a possibilidade de tratar seus produtos e serviços enquanto mecanismos eficazes ao controle de seus efeitos negativos perante a taxa ocupacional hoteleira (BUTLER, 1994; PARRILLA, et al., 2007; MARTINS, 2010; SCHEUER e BAHL, 2011).

Nesse contexto, o diretor de marketing e vendas do Rio Quente Resorts – que possui uma taxa de ocupação anual de 70% (REVISTA HOTÉIS, 2013) – menciona que:

existem vários fatores que contribuem para sermos um sucesso de público. (...) conseguimos manter excelentes índices em função de promoções diferenciadas para hóspedes e visitantes, além de um rico calendário de eventos, que atraem grupos específicos, como os Festivais Italiano, Japonês e Alemão, Encontro de Motociclistas, Noites Douradas e torneios de tênis. Sempre com uma programação abrangente, incluindo a participação de conhecidos artistas e bandas musicais, temos sido bem sucedidos na missão de cativar o público (REVISTA HOTÉIS, 2013, p.2).

O que se pondera a partir daqui é que caberá aos gestores hoteleiros reconhecerem ameaças e oportunidades oriundas desses períodos, que a priori poderão ser impelidos por duas categorias: a sazonalidade natural (física) ou institucional (sociocultural) (PARRILLA, et al., 2007; LEE, et al., 2008; BANKI, et al., 2016). A primeira refere-se às flutuações ocupacionais ocasionadas por eventos naturais, como clima, tempo, estações do ano, entre outras descrições. A segunda aponta causas que exponenciam ou retrocedem a procura por serviços turísticos, destacando-se: feriados, calendários escolares e disponibilidade de tempo; hábitos de viagem e motivações (PARRILLA, et al., 2007; LEE, et al., 2008; BANKI, et al., 2016). Interessante notar que Butler (1994) apresenta como descrições complementares a essas categorizações a influencia dos seguintes pontos: (1) a problemática do *status quo*; (2) as inferências ao consumo de produtos turísticos – características e coeficientes de atração – alocados em cada destinação.

Não obstante, ao longo de um ano, nota-se que essas descrições impõem aos gestores hoteleiros particularidades as suas operações organizacionais, além de demandarem versatilidade, destreza, competências e habilidades para lidar com os desafios que esse fenômeno irá lhes imputar, sobretudo, no que tange o alcance de seu equilíbrio financeiro. Desse modo, a baixa sazonalidade deve ser tida enquanto um “desequilíbrio temporal [que] (...) afeta todos os aspectos das atividades de oferta e demanda, incluindo preços, de ocupação, de recursos humanos, o volume de suprimentos, atividades oferecidas e atrações disponíveis etc.” (BUTLER, 1994, p.5).

Por conseguinte, o planejamento torna-se imprescindível para que as organizações possam manter resultados organizacionais mais positivos (PETROCCHI, 2003). Assim, os gestores devem primar por atualizações e inovações capazes de lidar com as dificuldades financeiras advindas da baixa temporada, primando por uma gestão vinculada ao binômio mercado/localização (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2014), absorvendo destes elementos e/ou personagens peculiares capazes de serem trabalhados por quaisquer meios de hospedagem enquanto pertinentes coeficientes de atração.

Somado a esses posicionamentos, as organizações hoteleiras podem: (1) propor uma política de preço, com incentivos/promoções temporários; (2) ofertar pacotes que estimulem a procura por temporadas intermediárias e/ou baixas (MARTINS, 2004); (3) estabelecer sistemas de parceria com OTA's – *Online Travel Agencies*; (4) apostar em um determinado segmento de mercado, como por exemplo, o grupo da melhor idade ou o mercado corporativo (REVISTA HOTÉIS, 2013).

Dessa forma, o planejamento impulsionará a empresa na direção correta, moldando suas estratégias a prováveis ameaças – a exemplo da sazonalidade – através de um diagnóstico/prognóstico de oportunidades e pontos fortes capazes de equacionar estratégias pertinentes aos riscos/problemas que possivelmente enfrentarão pelo advento da sazonalidade (PETROCHHI, 2003).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Admitindo seu caráter descritivo, esse estudo procurou apresentar descrições, análises e influências (BARROS e LEHFELD, 2007) que a sazonalidade remete a estrutura e aos resultados organizacionais hoteleiros. Para tanto, utilizou de uma análise quanti-qualitativa que buscou descrever as inferências da sazonalidade sobre os resultados organizacionais de três empresas hoteleiras inseridas no segmento corporativo que, por questões éticas, tiveram seus nomes preservados.

Assim, ao longo desse artigo esses estabelecimentos foram identificados através de números e localização: Estabelecimento Hoteleiro 01 – Macaé; Estabelecimento Hoteleiro 02 - Santa Teresa; e Estabelecimento Hoteleiro 03 – Teresópolis. A escolha dessas localidades e do segmento corporativo foi facilitada graças: (1) a representatividade dos parques industriais e do comércio dos municípios do Rio de Janeiro, Macaé e Teresópolis; (2) a expressividade do turismo de negócios na cidade do Rio de Janeiro – no ano de 2014, essa foi a principal razão de estada, representando 52,4% das ocupações cariocas (ABIH-RJ e FECOMÉRCIO-RJ, 2014).

Justamente por isso, optou-se pela utilização de um estudo de multicaso pelo fato desse permitir observar, em diferentes contextos organizacionais, as características e influências que a sazonalidade remeteria as operações hoteleiras (YIN, 1989). Além disso, por se tratar de um método que apresenta um maior nível de detalhamento de uma problemática (MACHADO FILHO, 2002) há a possibilidade de se abstrair a forma como tais organizações lidam e são influenciadas por um evento problemático às gestões hoteleiras contemporâneas (ROMAGOSA, et al., 2013).

Como instrumento analítico principal, elaborou-se um questionário semiestruturado – pautado por princípios quanti-qualitativos – aplicado junto aos gerentes gerais desses empreendimentos. Sua estruturação observou a seguinte disposição: (1) Dados Gerais; (2) Nível de ocupação e sazonalidade; (3) Estratégias para amenizar os impactos da sazonalidade. Em sua faceta quantitativa apresentaram-se inferências numéricas capazes de expor posicionamentos concretos e diretos (CRESWELL, 2003; TASHAKKORI e TEDDLIE, 2010) acerca dos resultados organizacionais alcançados entre os anos de 2013 a 2015, focando-se no seguinte mapeamento: os períodos de alta, média e baixa temporadas; taxas de ocupação anuais e por períodos sazonais; faturamento bruto por período sazonal.

Já pela perspectiva qualitativa, através desse mesmo instrumento analítico, objetivou-se desvendar a correlação entre dados e percepções (MILES, et al., 2014), analisando de que maneira as estratégias organizacionais, acerca da problemática da sazonalidade, eram idealizadas e desenvolvidas, dando oportunidade aos gestores descreverem de que forma suas políticas de combate à baixa sazonalidade eram estruturadas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em 2014 as taxas de ocupação da hotelaria carioca atingiram uma média de 72,4%, alcançando seu quarto melhor resultado desde os anos 2000 (ABIH-RJ e FECOMÉRCIO-RJ, 2014), indo, até mesmo, além da média nacional: 64,9% (FOHB, 2015). O que dá ainda uma maior notoriedade a esse índice são suas consequências: um crescimento de 5,7% da diária média, com um RevPar 1,4% maior do que o ano de 2013 (BELLEGARD, 2015).

Sobre a distribuição territorial dessa taxa de ocupação, a tabela 01 expõe os resultados em quatro áreas, a saber: Área 01 – Barra da Tijuca e São Conrado; Área 02 – Ipanema e Leblon; Área 03 – Copacabana e Leme; Área 04 – Demais Bairros (ABIH-RJ e FECOMÉRCIO-RJ, 2014). Observa-se que a Área 03 deteve em junho o maior volume ocupacional (85,5%), em detrimento da Área 01 que apresentou em agosto a menor ocupação hoteleira desse município (41,7%).

Tabela 01 – Taxa de Ocupação em 2014, segundo a área de localização das UH's.

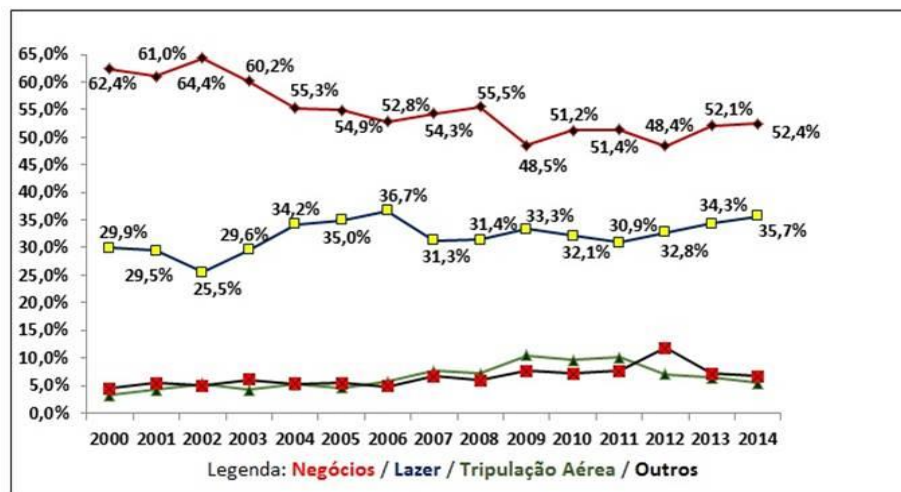
PERÍODO	LOCALIDADES			
	Área 01	Área 02	Área 03	Área 04
Janeiro	56,7 %	73,0 %	75,5 %	72,8 %
Fevereiro	45,0 %	70,2 %	66,5 %	67,6 %
Março	48,7 %	74,6 %	75,7 %	73,6 %
Abril	67,1 %	65,7 %	68,4 %	70,6 %
Maio	54,6 %	63,1 %	68,8 %	72,1 %
Junho	83,7 %	84,3 %	85,5 %	83,0 %
Julho	67,3 %	82,4 %	84,9 %	78,9 %
Agosto	41,7 %	66,4 %	69,1 %	67,0 %
Setembro	64,4 %	70,9 %	73,5 %	66,5 %
Outubro	68,9 %	74,9 %	78,0 %	67,8 %
Novembro	65,7 %	79,5 %	82,6 %	79,4 %
Dezembro	50,0 %	74,9 %	68,4 %	69,6 %

Fonte: ABIH-RJ e FECOMÉRCIO-RJ (2014) – Adaptado pelos Autores.

Tais porcentagens tiveram como principal motivador – ver gráfico 01 – a prática do turismo de negócios, uma vez que 52,4% das vendas hoteleiras desenvolveram-se graças a esse nicho de mercado (ABIH-RJ e FECOMÉRCIO-RJ, 2014). Curioso notar que, apesar do Rio de Janeiro ser um

destino turístico reconhecido por suas belezas naturais e culturais (CASTRO, In: VELHO, 2006; FREIRE-MEDEIROS e CASTRO, 2007; BRASIL, 2010), o segmento de negócios vem, desde 2000, movimentando a indústria hoteleira carioca enquanto seu principal consumidor (ABIH-RJ e FECOMÉRCIO-RJ, 2014).

Gráfico 01 – Principais motivos para viajar para o Rio de Janeiro.



Fonte: ABIH-RJ e FECOMÉRCIO-RJ (2014) – Adaptado pelos Autores.

Assume-se, portanto, que o diagnóstico acerca dos fatores/motivações que suscitaram esse fluxo de ocupação, além de determinantes às estratégias organizacionais (BENI, 2000; PETROCCHI, 2003), mostram-se essenciais “para que uma organização possa se adaptar eficientemente as novas condições do ambiente e assim gerar novos valores de competição em longo prazo” (FRAJ, et al., 2015, p.32). Assim, será a partir desse preceito que os autores desse artigo iniciam as análises de três estabelecimentos hoteleiros vinculados ao segmento corporativo. No intuito de apresentar características pontuais dessas empresas, a tabela 02 expõe suas classificações, localidades e quantidades de UH’s.

Tabela 02 – identificação, Classificação, Localidades e Quantidades de UH’s.

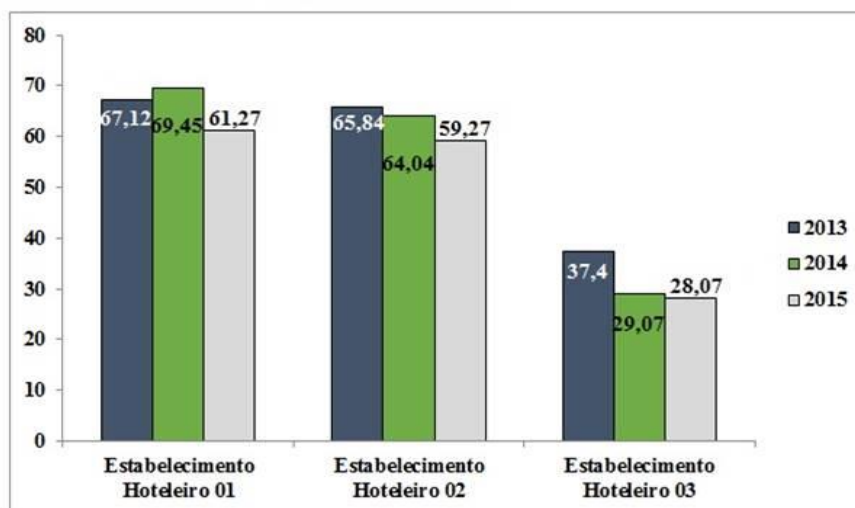
	Classificação	Localidade	Quantidade de UH's
Estabelecimento Hoteleiro 01	★★★★	Macaé	130
Estabelecimento Hoteleiro 02	★★★★★	Rio de Janeiro	43
Estabelecimento Hoteleiro 03	Sem classificação	Teresópolis	220

Fonte: Elaborado pelos autores

Sobre suas taxas de ocupação, o gráfico 02 apresenta-as entre o período de 2013 a 2015. Nota-se que não há uma melhora significativa, muito pelo contrário. Observa-se:

- uma ligeira queda entre os anos de 2014 a 2015 para o Estabelecimento Hoteleiro 01; uma decrescente junto aos resultados do Estabelecimento Hoteleiro 02 e do Estabelecimento Hoteleiro 03.

Gráfico 02 – Taxa de Ocupação Anual (%).



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao longo desse artigo discutiu-se que a sazonalidade turística gera períodos de consumo bem específicos, sendo esses reconhecidos pelo mercado turístico pelo jargão de “temporada”, onde tal acepção dividir-se-á em baixa, média e alta. Aos gestores hoteleiros, cabe a responsabilidade de reconhecer os fatores que determinam essas distribuições temporais, para que possam elaborar estratégias organizacionais adequadas às especificidades de cada período (BUTLER, 1994; JANG, 2004; LEE, et al., 2008; CONNELL, et al., 2015; BANKI, et al., 2016; FERNÁNDEZ-MORALES, et al., 2016). Em específico aos casos analisados, a tabela 03 apresenta essa repartição no ano de 2015.

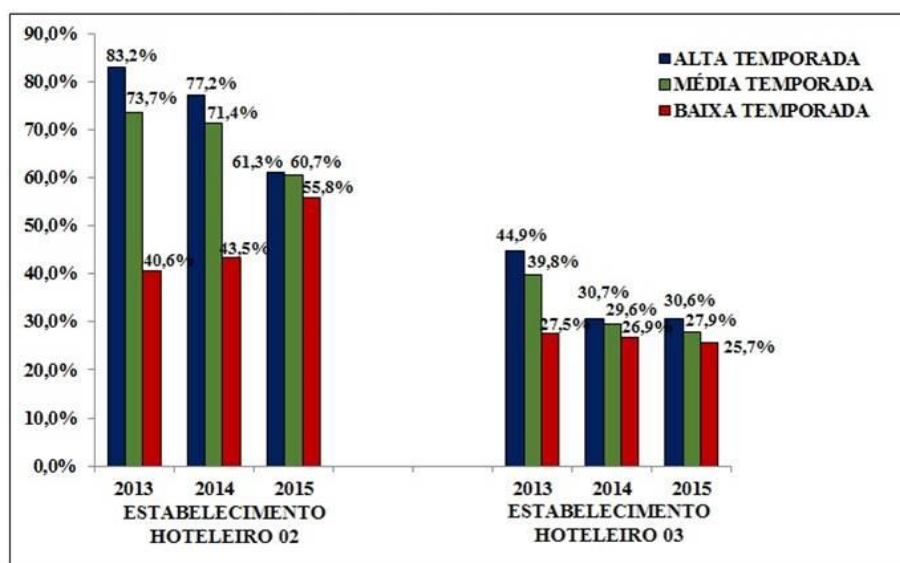
Tabela 03 – Períodos de Temporada.

	TEMPORADA		
	ALTA	MÉDIA	BAIXA
Estabelecimento Hoteleiro 01	Março, Abril, Maio, Agosto, Setembro e Outubro.	Fevereiro, Junho e Novembro.	Janeiro, Julho e Dezembro.
Estabelecimento Hoteleiro 02	Janeiro, Fevereiro, Março, Novembro e Dezembro.	Agosto, Setembro e Outubro.	Abril, Maio, Junho e Julho.
Estabelecimento Hoteleiro 03	Janeiro, Julho, Agosto e Dezembro.	Fevereiro, Junho, Setembro, Outubro e Novembro.	Março, Abril e Maio.

Fonte: Elaborado pelos autores

Outra análise pertinente vincular-se-ia a compreensão da taxa de ocupação nos respectivos períodos de baixa, média e alta temporada. Julga-se importante ressaltar aqui o não fornecimento desses dados por parte do Estabelecimento Hoteleiro 01. De acordo com seu gestor, essas informações remetem, única e exclusivamente, ao quadro diretivo de sua organização. Assim, o gráfico 03 expõe os dados referentes aos outros dois estabelecimentos:

Gráfico 03 – Taxa de Ocupação por Temporada.



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao indagar os gestores 01, 02 e 03 acerca das dificuldades encontradas para lidar com os períodos de baixa temporada, esses afirmaram que a falta de estruturas ou equipamentos para a prática lúdica, que oportunizassem a entrada de um novo nicho de mercado, ou até mesmo uma política mais efetiva de marketing, capaz de atrair novos clientes, apresentavam-se enquanto seus principais empecilhos.

Apesar desses percalços, suas estratégias para combater os períodos de baixa sazonalidade consistiam em: (1) oferecer tarifas diferenciadas, com descontos de até 20%, dependendo do tamanho do grupo de consumidores; (2) elaborar pacotes especiais ao segmento corporativo (seminário, reuniões, *workshops*, congressos, etc.) e celebrativo (casamentos, formaturas, cultos, etc.). Contudo, não houve, por parte de nenhum desses gestores, a exposição de uma estratégia que levasse em consideração, por exemplo, a entrada em um novo segmento de mercado. Nesse caso, um mercado potencial poderia ser o da terceira “ou melhor” idade – indivíduos com mais de 60 anos (IBGE, 2000).

Por uma perspectiva macro – partindo-se de uma escala nacional – há a expectativa de que a população brasileira atinja em 2017 a marca de 102.471.274 habitantes. Desses, 11.498.277 seriam

considerados idosos. Ou seja: uma representatividade de 11,23% (IBGE, 2000). Contudo, por uma perspectiva em longo prazo, observar-se-á o seguinte panorama (IBGE, 2000):

- 2020: 104.546.709 brasileiros, dos quais 12.996.675 (12,44%) seriam idosos;
- 2030: 109.628.293 brasileiros, dos quais 18.523.654 (16,90%) seriam idosos;
- 2040: 111.715.186 brasileiros, dos quais 24.244.942 (21,71%) seriam idosos;
- 2050: 110.447.804 brasileiros, dos quais 29.807.345 (26,99%) seriam idosos;
- 2060: 106.100.861 brasileiros, dos quais 32.975.731 (31,8%) seriam idosos.

A representatividade desse segmento de mercado seria ainda mais reforçada em escala micro, discutindo-se os municípios onde os estabelecimentos estão localizados. Macaé possui uma população de 206.728 habitantes, dos quais 15.937 (7,71%) seriam idosos. Já Rio de Janeiro e Teresópolis apresentariam a seguinte proporção (habitantes/idosos): 6.320.446 / 940.851 (14,89%) – 163.746 / 21.582 (13,19%), respectivamente (IBGE, 2010). Atrelado a esse quantitativo, o idoso do Estado do Rio de Janeiro possui um dos maiores rendimentos médios nacionais, estipulado entre a faixa salarial de R\$ 1.018,00 a R\$ 1.796,00 (IBGE, 2002).

Outra tática atrelar-se-ia ao reconhecimento das especificidades culturais de cada município. Tal lógica é corroborada pela fala de Malta e Mariani (2013, pág.114) quando esses sugerem que “muitos hotéis estão situados em áreas de beleza natural, em cidades históricas e em regiões de delicado equilíbrio ambiental. Desta forma, o segmento hoteleiro não pode deixar de influenciar e ser influenciado pelo meio ambiente no qual está inserido”.

Há, portanto, a necessidade dos gestores hoteleiros cultivarem suas perspicácias, curiosidades e sensibilidades de maneira a ampliarem seus conhecimentos histórico-culturais e por consequência terem a sagacidade de inserir essas particularidades em seus processos operacionais (KIM e JANG, 2016). Além disso, não podem esquecer-se da importância das estratégias de marketing, uma vez que essas lhes possibilitarão o aproveitamento de mercados potenciais (ÁVILA, 2006) e de novas formas de comunicação, capazes de cativar e instigar o consumo de seus produtos e serviços, tornando suas empresas menos vulneráveis às influências da baixa sazonalidade (COOPER, et al., 2007).

Assumindo-se a importância de cada discussão aqui apresentada, a tabela 04 busca aferir, através de uma constituição de pontos fortes e fracos, as principais vantagens e empecilhos observados nessas três empresas quando o assunto se trata da baixa sazonalidade.

Tabela 04 – Uma prospecção de pontos fortes e fracos – interferência à baixa sazonalidade

	PONTOS FORTES (+)	PONTOS FRACOS (-)
AMBIENTE INTERNO	Infraestrutura moderna e ampla – Estabelecimentos Hoteleiros 01 e 02	Custos elevados com mão de obra ociosa – Estabelecimento 01.
	Atendimento alto padrão – Estabelecimentos Hoteleiros 01 e 02.	Estratégia de Marketing mais Efetiva aos Períodos de Baixa Sazonalidade – Estabelecimentos Hoteleiros 01, 02 e 03.
	A localização – Estabelecimentos Hoteleiros 01, 02 e 03.	Departamento de Eventos voltado, quase que exclusivamente, ao segmento corporativo – Estabelecimentos Hoteleiros 01 e 02.
	Disponibilidade de grande quantidade de UH's – Estabelecimentos Hoteleiros 01 e 03.	Falta de gerenciamento especializado, no caso do Estabelecimento Hoteleiro 03.
	Força Comercial: a questão da marca e da qualidade percebida – Estabelecimento Hoteleiro 01	Falta de atendimento diferenciado para estrangeiros – Estabelecimentos 01 e 03
	Exploração de Vendas Corporativas – Estabelecimentos Hoteleiros 01, 02 e 03.	Ausência de atitude empreendedora – Estabelecimentos Hoteleiros 01, 02 e 03.
	Infraestrutura e equipamentos do Departamento de Eventos – Estabelecimentos Hoteleiros 01 e 02.	Ausência do Departamento e de Estruturas Lúdicas mais elaboradas – Estabelecimentos Hoteleiros 01, 02 e 03.
	Pacotes Comercializados com Autóctones – Estabelecimento Hoteleiro 03	Exploração do setor de A&B – Estabelecimentos Hoteleiros 01, 02 e 03.

Desse modo, é mais do que notória a relevância de estratégias bem concebidas e que se mostrem eficiente quando o assunto é o combate dos efeitos da baixa sazonalidade sobre os resultados organizacionais de uma empresa hoteleira. Nesse sentido, Lee, et al. (2008), apresentam algumas estratégias pertinentes e que poderiam ser utilizadas não só pelos gestores dos estabelecimentos aqui analisados, como também por quaisquer meios de hospedagem que sofram interferências negativas advindas desses ciclos de consumo. Dentre essas, destacam-se:

- (1) programas de descontos nas tarifas das UH's;
- (2) oferta de preços promocionais a grupos corporativos;
- (3) um exímio planejamento financeiro e operacional no que tange os custos variáveis (funcionários e outros recursos) com base em tendências cíclicas;
- (4) introdução, desenvolvimento e ampliação de produtos e serviços relacionados ao departamento de eventos e alimentos e bebidas;
- (5) desenvolvimento de produtos e serviços que explorem as especificidades naturais e culturais;
- (6) projetar e disseminar o quesito de “qualidade percebida” em todos os níveis e práticas laborais, enquanto um diferencial de mercado;

(7) ampliar o leque de atuação, estendendo a marca do empreendimento a outros nichos de mercado;

(8) incentivar e aumentar o consumo pela população local, através de práticas como o *day use*, por exemplo;

(9) criar ações de marketing distintas e inovadoras, conforme as características e necessidades do período sazonal;

(10) construir parcerias entre os operadores turísticos – locais, regionais, estaduais e nacionais, conforme o tipo e o porte do estabelecimento – e agentes de viagens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, a cadeia produtiva do turismo tem se demonstrado um importante vetor para o desenvolvimento econômico nacional (BRASIL, 2011). Em especial ao segmento hoteleiro nota-se, entre os anos de 2007 a 2011, um crescimento na ordem de 18,5%, além da geração de quase três milhões de empregos diretos entre o período de 2003 a 2012 (BRASIL, 2014). Atrelado a esse diagnóstico, impreterivelmente há um cenário propício ao desenvolvimento de infraestruturas, equipamentos e destinos turísticos em virtude de uma das principais características da sociedade contemporânea: o acesso e a facilidade de deslocamentos territoriais que acabam por favorecer e alavancar a indústria do turismo e da hotelaria.

Nesse contexto, percebe-se a obrigatoriedade – tanto por parte dos órgãos públicos reguladores quanto pelos gestores turísticos – de se ater aos ritmos e especificidades de fatores que cadenciam um consumo tão peculiar quanto o turístico. Nesse caso, ao longo desse artigo fora possível perceber características, especificidades e inferências que a sazonalidade – em sua baixa ou alta aparição – denota aos resultados das organizações hoteleiras. Justamente por isso, torna-se imprescindível a construção de estratégias que permitam equacionar e solucionar quaisquer problematizações advindas da baixa temporada turística, evitando-se assim custos desnecessários aos estabelecimentos hoteleiros.

Como visto ao longo desse trabalho, a prospecção de pontos fortes e fracos de uma estrutura organizacional, atrelada à análise das oportunidades e das ameaças de seu mercado, projeta um panorama analítico que permite aos gestores hoteleiros elaborarem suas estratégias organizacionais, indicando “novos rumos”, que possibilitarão a inserção de inovações e/ou intervenções junto aos processos organizacionais, a constituição de produtos, serviços, equipamentos e infraestruturas determinantes à minimização dos efeitos da baixa sazonalidade.

Assim, este trabalho analisou esse evento enquanto um dos fatores cruciais ao sucesso das organizações turísticas, principalmente as hoteleiras. Através da mensuração desses multicasos,

perceberam-se características específicas a esse fenômeno e a importância dos gestores hoteleiros ampliarem suas competências, habilidades, capacidades, sagacidades e sensibilidades para estruturarem estratégias que permitam:

- (1) entender a sazonalidade por uma perspectiva sistêmica;
- (2) compreender a importância de se estabelecer parcerias com a comunidade local, utilizando seus serviços, atrativos e recursos naturais e histórico-culturais enquanto mecanismos para se atrair novas demandas em períodos de baixa temporada;
- (3) diagnosticar os efeitos da sazonalidade acerca da produtividade e competitividade do meio de hospedagem, observando maneiras de se eliminar quaisquer ociosidades que inferem no acúmulo de custos e despesas organizacionais;
- (4) perceber que o “ponto chave” sobre o entendimento das influências da sazonalidade acerca dos resultados hoteleiros concentra-se na forma como as estratégias de combate devem ser idealizadas, executadas e monitoradas conforme as particularidades de cada estabelecimento e da relação com seu mercado de atuação.

REFERÊNCIAS

ABIH-RJ; FECOMÉRICO-RJ. **Anuário Estatístico da Taxa de Ocupação Hoteleira na Cidade do Rio de Janeiro**. 2014. Disponível em: <http://www.riodejaneirohotel.com.br/site/br/lista-estatisticas>. Acesso em 30 maio 2016.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 2014.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; et al. Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies. Analytical review and future directions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, nº 03, p.498-522, 2015.

ÁVILA, L. R. Estratégias de marketing nos meios de hospedagem: um estudo de multicasos no setor hoteleiro de Uberlândia – MG. **Turismo - Visão e Ação**, v.8, nº 03, p.379-396, 2006.

BANKI, M. B.; et al. Coping with seasonality: A case study of family owned micro tourism businesses in Obudu Mountain Resort in Nigeria. **Tourism Management Perspectives**, v.18, p.141–152, 2016.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BELLEGIARDI, J. **Aumento na oferta de quartos e crise econômica devem impactar hotelaria carioca**. 2015. Disponível em: <http://www.hoteliernews.com.br/noticias/aumento-na-oferta-de-quartos-e-crise-economica-devem-impactar-hotelaria-carioca-67115>. Acesso em: 25 setembro 2016.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

BENI, M. C. **Política e planejamento de turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Morro Santa Marta: valorizando o turismo comunitário**. 2010. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100813-7.html. Acesso em: 25 junho 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Desenvolvimento turístico impacta a produção industrial**. 2011. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20111025-1.html. Acesso em: 15 setembro 2016.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Rede hoteleira aproveita bom momento do turismo**. 2014. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140829.html. Acesso em: 19 outubro 2015.

BUTLER, R.W. **Seasonality in Tourism: Issues and Implications**. Oxford: Elsevier Science Ltda., 1994.

CASTRO, C. Narrativas e imagens do turismo no Rio de Janeiro. In: VELHO, G. **Antropologia urbana: cultura e sociedade no Brasil e em Portugal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

CONNELL, J.; et al. Visitor attractions and events: Responding to seasonality. **Tourism Management**, v.46, p.283–298, 2015.

COOPER, C.; et al. **Turismo – Princípios e Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2003.

FERNÁNDEZ-MORALES, A.; et al. Seasonal concentration of tourism demand: Decomposition analysis and marketing implications. **Tourism Management**, v.56, p. 172-190, 2016.

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Hotelaria em números – Brasil 2015**. 2015. Disponível em: http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Hotelaria-em-n%C3%BAmoros_2015.pdf. Acesso em: 25 setembro 2016.

FRAJ, E.; et al. Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. **Tourism Management**, v.46, p.30-42, 2015.

FREIRE-MEDEIROS, B.; CASTRO, C. A cidade e seus souvenirs: o Rio de Janeiro para o turista ter. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v.1, p.34-53, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da População**. 2000. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default_tab.shtm. Acesso em: 25 agosto 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil dos Idosos Responsáveis pelos Domicílios**. 2002. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/25072002pidoso.shtm>. Acesso em: 27 setembro 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**. 2010. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=>. Acesso em: 25 agosto 2016.

JANG, S. Mitigating tourism seasonality: a quantitative approach. **Annals of Tourism Research**, v.31, p. 819–836, 2004.

KIM, J-H; JANG, SC. Memory Retrieval of Cultural Event Experiences: Examining Internal and External Influences. **Journal of Travel Research**,v.55, p.322–339, 2016.

KRAKOVER, S. Partitioning seasonal employment in the hospitality industry. **Tourism Management**, v.21, p. 461–471, 2000.

LEE, C.; et al. **Seasonality in the tourism industry: impacts and strategies**. Gold Coast, Queensland, Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty., 2008.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. 2002, 204f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: USP, 2002.

MALTA, M. C. M.; MARIANI, M. A. P. Estudo de Caso da Sustentabilidade Aplicada na Gestão dos Hotéis de Campo Grande, MS. **Revista Turismo Visão e Ação**, v.15, p. 112-129, 2013.

MARTINS, L. **Marketing de serviços**. Lisboa: Companhia Própria – Formação e Consultoria Ltda., 2004.

MARTINS, I. M. C. **Gestão estratégica da sazonalidade em turismo: o caso de Aveiro**. 2010, 204f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo) – Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2010.

MILES, M. B.; et al. **Análise de dados qualitativos: um manual metodológico**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2014.

PARK, S.; et al. Demand fluctuations, labour flexibility and productivity. **Annals of Tourism Research**, v. 59, p. 93–112, 2016.

PARRILLA, J. C.; et al. Accommodation determinants of seasonal patterns. **Annals of Tourism Research**,v.34, p. 422–436, 2007.

PÉREZ, A.; DEL BOSQUE, I. R. Sustainable Development and Stakeholders: A Renew Proposal for the Implementation and Measurement of Sustainability in Hospitality Companies. **Knowledge and Process Management**, v.21, p.198-205, 2014.

PETROCCHI, M. **Hotelaria – Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2003.

PRUD’HOMME, B.; RAYMOND, L. Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. **International Journal of Hospitality Management**, v.34, p. 116-126, 2013.

REVISTA HOTÉIS. **Sazonalidade na Hotelaria: como combate-la de forma rentável**. 2013. Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br/sazonalidade-na-hotelaria-como-combate-la-de-forma-rentavel/>. Acesso em: 17 abril 2016.

ROMAGOSA, F.; et al. The role of tourism in sustainable development strategies. **Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism**,v.8, p. 77-95, 2013.

SCHEUER, L.; BAHL, M. Sazonalidade do turismo no município de Guaratuba, Paraná, Brasil. **RA'E GA - O Espaço Geográfico em Análise**,v.23, p.289-316, 2011.

TASHAKKORI, A; TEDDLIE, C. **SAGE Manual de Métodos Mistos em Pesquisas de Comportamento Social**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: SAGE Publications, 1989.

