

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO – OESTE

CAMPUS DE IRATI

SETOR DE SOCIAIS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE TURISMO

SAMANTA CRISTINA KRYNSKI

SAZONALIDADE NA HOTELARIA: estudo das iniciativas do Costão do Santinho
Resort, Golf & SPA em Florianópolis, SC

IRATI

2016

SAMANTA CRISTINA KRYNSKI

SAZONALIDADE NA HOTELARIA: estudo das iniciativas do Costão do Santinho
Resort, Golf & SPA em Florianópolis, SC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para avaliação na disciplina
de Trabalho de Conclusão de Curso do 4º ano do
Curso de Turismo da Unicentro.

Orientador: Prof. Dra. Vanessa de Oliveira
Menezes

IRATI
2016

Dedico este trabalho ao meu avô Dari, com quem aprendi a ser forte e nunca desistir
diante das dificuldades. (*In memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me concedeu a graça da vida, a qual eu posso recomeçar a cada dia, por jamais me abandonar e permitir que eu conquistasse essa vitória.

Agradeço aos meus Pais, os quais me ofereceram toda a sustentação e proteção necessária para minha vida e me encorajaram a descobrir que eu sou capaz de conquistar o que eu almejo.

Agradeço ao meu Namorado, por todo o apoio e incentivo ao longo deste trabalho, pelo carinho e respeito, por sempre estar comigo nos momentos difíceis, e principalmente por tornar o meu mundo mais bonito e os meus dias felizes.

Agradeço aos meus Amigos, pois tiveram um papel essencial ao longo desta trajetória. Foram eles quem me deram o apoio necessário para não desistir nos momentos mais difíceis.

Agradeço a todos os professores que passaram pela minha vida nesse período acadêmico, tenho a certeza que cada um contribui de alguma forma para que eu estivesse aqui neste momento.

Agradeço de uma forma especial a minha orientadora Profa. Vanessa, que sempre esteve pronta para me atender e tornar este trabalho de qualidade. A todo o momento se fez presente para sanar dúvidas e suprir as necessidades. Espero um dia retribuir todo o carinho, atenção e dedicação oferecida a mim.

Agradeço aos professores da minha banca, Prof. Maycon e a Profa. Paula pelo conhecimento e contribuição transmitido para que este trabalho se tornasse melhor.

Agradeço ao Costão do Santinho Resort, Golf & SPA pela autorização em utilizar o empreendimento como objeto de estudo, em especial a Evelyn quem me deu toda atenção e o apoio durante o contato com o empreendimento e ao Senhor Rafael Pires que dedicou seu tempo para que a entrevista ocorresse.

E de maneira geral, agradeço a todos que contribuíram para que esta realização se concluísse.

“Toda conquista começa com a decisão de tentar”

Gail Devers

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido na área de Meios de Hospedagem com destaque nos efeitos da sazonalidade no Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, localizado na Praia do Santinho, na Ilha de Florianópolis, Santa Catarina. O estudo teve como principal objetivo analisar as iniciativas utilizadas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA para diminuir os efeitos negativos da baixa temporada de turistas. Visto que o empreendimento é uma grande referência em meios de hospedagem, o qual conta com uma completa estrutura de lazer. A fim de compreender as iniciativas utilizadas pelo empreendimento, foram lançados os seguintes objetivos específicos: identificar os períodos de alta e baixa temporada de turistas no empreendimento; levantar os efeitos negativos ocasionados pela sazonalidade na baixa temporada, a partir da visão dos gestores do empreendimento; levantar as iniciativas utilizadas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA para diminuir os efeitos negativos da baixa temporada e verificar se há um departamento específico no empreendimento que se preocupe com a sazonalidade; e caso haja, caracterizá-lo. O trabalho teve embasamento teórico a partir de uma pesquisa bibliográfica, utilizando temas associados à sazonalidade no turismo, meios de hospedagem e sazonalidade nos meios de hospedagem. A coleta de dados se deu por meio de uma entrevista direcionada ao diretor comercial do empreendimento, contendo dados para o alcance dos objetivos apresentados. Com base na pesquisa e na análise dos dados, concluiu-se que o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA enfrenta sazonalidade, afetando diretamente o faturamento do empreendimento e dificultando a procura por mão de obra qualificada. Para reduzir os efeitos negativos causados pela sazonalidade as principais iniciativas exploradas pelo Resort são o mercado de eventos e a venda de pacotes para grupos específicos.

Palavras-chave: Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, Florianópolis-SC, Meios de Hospedagem, Sazonalidade.

ABSTRACT

This paper is intended to talk about Lodging Facilities, highlighting seasonality effects on the Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, located at Praia do Santinho, Ilha de Florianópolis. The main objective is to analyze initiatives taken by Costão do Santinho Resort, Golf & SPA to decrease the negative effects of low season tourism; since the enterprise is a reference in lodging facilities and offers a fully leisure structure. To understand these initiatives, the following procedure was used: identify the periods of high and low season at the resort; collect negative effects occasioned by seasonality in the low season, according to the managers' views; identify people or department responsible for handling these effects, if there is any, and also identify the practices to minimize these effects. The paper was developed taking in account bibliographic research, mainly topics associated with tourism seasonality, lodging facilities and seasonality applying on lodging facilities. Data was collect utilizing an interview focused on the commercial manager. The interview content was about subjects presented. Based on research and data analysis, concludes that Costão do Santinho Resort, Golf & SPA faces seasonality, directly affecting the revenues of the enterprise and hindering the demand for skilled manpower. To reduce these negative effects caused by seasonality the main initiatives are explore events market and packages sales for specifics groups.

Key words: Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, Florianópolis-SC, Lodging Facilities, Seasonality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| FIGURA 01 – LOCALIZAÇÃO DOS RESORTS BRASILEIROS..... | 25 |
| FIGURA 02 – INSCRIÇÕES RUPESTRES..... | 32 |
| FIGURA 03 – LOGO DO COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF & SPA..... | 33 |
| FIGURA 04 – CAMPO DE GOLF..... | 34 |
| FIGURA 05 – MUSEU AO AR LIVRE | 35 |
| FIGURA 06 – IMAGEM AÉREA DO COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF & SPA..... | 36 |
| FIGURA 07 – FACHADA DA ALA INTERNACIONAL | 37 |
| FIGURA 08 – FACHADA DAS VILAS | 37 |
| FIGURA 09 – RESTAURANTE NOSSA SENHORA DAS ONDAS | 38 |
| FIGURA 10 – ESPAÇO TUGUÁ..... | 39 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 01 – EFEITOS NEGATIVOS DA SAZONALIDADE..... | 19 |
| QUADRO 02 – EFEITOS POSITIVOS DA SAZONALIDADE | 19 |
| QUADRO 03 – MEIOS DE HOSPEDAGEM HOTELEIROS..... | 22 |
| QUADRO 04 – MEIOS DE HOSPEDAGEM EXTRA-HOTELEIROS..... | 23 |
| QUADRO 05 – TRAÇOS HISTÓRICOS ENCONTRADOS NO COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF & SPA..... | 31 |
| QUADRO 06 – TEMPORADAS DO COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF & SPA | 41 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 METODOLOGIA | 14 |
| 2.1 COLETA DE DADOS | 14 |
| 2.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 15 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO | 16 |
| 3.1 SAZONALIDADE NO TURISMO | 16 |
| 3.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM | 20 |
| 3.3 SAZONALIDADE NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM..... | 28 |
| 4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO | 31 |
| 4.1 HISTÓRICO | 31 |
| 4.2 ESTRUTURA FISICA..... | 36 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 40 |
| 5.1 PERIODOS DE ALTA E BAIXA TEMPORADA DE TURISTAS NO EMPREENHIMENTO | 40 |
| 5.2 EFEITOS NEGATIVO OCASIONADOS PELA SAZONALIDADE NA BAIXA TEMPORADA..... | 42 |
| 5.3 INICIATIVAS UTILIZADAS PARA DIMINUIR OS EFEITOS NEGATIVOS DA BAIXA TEMPORADA | 43 |
| 5.4 DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL PELA SAZONALIDADE | 46 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 477 |
| 7 REFERÊNCIAS | 511 |
| APÊNDICE | 54 |
| APÊNDICE 01- Modelo de questionário para entrevista | 55 |
| ANEXOS | 56 |
| ANEXO 01- Contato com Costão do Santinho Resort, Golf & SPA | 57 |

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia aborda as iniciativas utilizadas por meios de hospedagens para minimizar efeitos negativos causados pelo fenômeno da sazonalidade.

A sazonalidade é uma concepção comum da vida humana. Muitas das atividades humanas são caracterizadas por padrões sazonais, ligadas primeiramente ao setor agrícola e, em seguida, ao setor da indústria. As atividades das pessoas são definidas e organizadas a partir dos padrões sazonais, no qual a atividade turística não é alheia, visto que se submete aos padrões sazonais do trabalho, das férias escolares e profissionais, estações do ano, festividades e feriados prolongados. Deste modo, a sazonalidade no turismo é definida como a irregularidade da procura da oferta turística ao longo do ano, afetando boa parte dos destinos turísticos. (MARTINS, 2010)

O fenômeno da sazonalidade pode ser demonstrado por meio de dois fatores principais, os naturais e os institucionais. A sazonalidade por causas naturais está associada com as mudanças climáticas ao decorrer do ano, de modo a afetar as atividades de lazer e recreação em determinados períodos, causando variações na procura por determinado destino. As causas institucionais são resultado das escolhas e determinações humanas e políticas vigentes, relacionada com fatores sociais, culturais, econômicos e religiosos (PIMENTEL, 2008; MARTINS, 2010).

A sazonalidade é um problema enfrentado com frequência dentro da atividade turística, gerando vários impactos, muitos deles, negativos. Na baixa temporada, surge o desemprego, menor arrecadação de impostos e menor renda à população local. Já na alta temporada, ocorre congestionamento nas estradas, falta de água e energia elétrica, falha na rede de esgoto, poluição e problemas na coleta de lixo. Estes problemas são complexos e nem sempre é fácil encontrar uma solução definitiva para o fenômeno, pois ele pode ser ocasionado por diferentes fatores; desta maneira, é extremamente importante a discussão constante deste assunto e a busca de soluções para este problema.

A hotelaria é um dos setores turísticos que mais sofre sazonalidade, pois diferente de outros empreendimentos turísticos a sua principal oferta é a hospedagem. Um restaurante ou atrativo pode fornecer o seu serviço à comunidade local, já o meio de hospedagem fornece o serviço para pessoas que estão fora do seu entorno habitual, tornando-se mais vulneráveis às variações sazonais. (PIMENTEL, 2008)

A presente pesquisa procurou investigar iniciativas empreendidas para diminuir os efeitos negativos causados pela baixa temporada de turistas nos meios de hospedagem. Para isto, foi realizada uma pesquisa empírica utilizando como objeto de estudo o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, localizado na Praia do Santinho na Ilha de Florianópolis, estado de Santa Catarina. O empreendimento oferece vários serviços e infraestrutura para o turista. É composto por 597 unidades habitacionais (UH's), divididas em apartamentos e suítes (COSTÃO DO SANTINHO, 2016).

Diante do exposto, este estudo busca responder ao seguinte problema: Quais são as iniciativas empreendidas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA para diminuir os possíveis efeitos negativos causados pela baixa temporada de turistas?

Para responder a questão lançada acima, o estudo tem como objetivo geral analisar as iniciativas utilizadas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA para diminuir os efeitos negativos da baixa temporada de turistas. Já os objetivos específicos são: identificar os períodos de alta e baixa temporada de turistas no empreendimento; levantar os efeitos negativos ocasionados pela sazonalidade na baixa temporada, a partir da visão dos gestores do empreendimento; levantar as iniciativas utilizadas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA para diminuir os efeitos negativos da baixa temporada; e verificar se há um departamento específico no empreendimento que se preocupe com a sazonalidade; e, caso haja, caracterizá-lo.

A sazonalidade nos meios de hospedagem não é um tema inédito no campo científico. Autores brasileiros como Alves (2013); Coutinho e Coutinho (2007); Fonseca (2008); Martins (2010); Medeiros (2013); Pimentel (2008); Silva (2007); Tomazzoni e Costa (2012), Rudiak (2016), já estudaram esta temática. No entanto, por ser um fenômeno frequente e enfrentado diariamente pelos meios de hospedagem, ainda pode demandar novos estudos. Assim, esta discussão pode ser útil para reforçar estratégias já exploradas ou mesmo, levantar inovações no ambiente hoteleiro, no que diz respeito à baixa temporada de turistas. Pode-se então, enfatizar que o trabalho se faz importante para a academia, pelo fato de salientar as iniciativas tomadas pelo empreendimento para minimizar os efeitos negativos causados pela sazonalidade. Assim, acadêmicos, estudiosos e gestores hoteleiros poderão, a partir deste estudo, adquirir conhecimento sobre este assunto, possibilitando que este trabalho se torne referencial.

Entre diversas opções de objeto de estudo, a escolha pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA deu-se pelo fato do Resort ser um empreendimento turístico com uma completa estrutura de lazer, sendo premiado por sete vezes como o melhor resort de praia do país. O empreendimento oferece várias opções durante todo o ano, entre atividades de lazer, shows nacionais, infraestrutura para eventos, espaço para prática de golf e conjunto de piscinas e SPA (COSTÃO DO SANTINHO, 2016).

Esta monografia está dividida por capítulos. Este primeiro capítulo buscou apresentar ao leitor o tema que será abordado, indicar o problema da pesquisa, os objetivos propostos para responder ao problema e a justificativa do estudo, ressaltando a importância do assunto, tanto para a academia quanto sua relevância profissional e a escolha do objeto de estudo. O capítulo a seguir aborda a metodologia aplicada ao estudo, na coleta de dados, na sua análise e apresentação. O terceiro capítulo traz toda a sustentação teórica para o trabalho, abordando temas como: Sazonalidade no Turismo, Meios de Hospedagem e Sazonalidade nos Meios de Hospedagem. No quarto capítulo é feita a descrição do objeto de estudo, apresentando o histórico do empreendimento e sua estrutura física. O quinto capítulo traz a apresentação e análise dos dados, os quais foram obtidos através de entrevista. O sexto capítulo está descrito as considerações finais do estudo, e, por fim, seguem as referências utilizadas e apêndices.

2 METODOLOGIA

Para se alcançar os objetivos propostos no trabalho foi necessário definir a metodologia a ser utilizada. Esta pesquisa é de natureza qualitativa, tendo como principal objetivo interpretar um objeto de estudo. Para isso, os métodos e a teoria devem ser apropriados ao tipo de investigação proposto.

O estudo se caracteriza ainda como descritivo, pois consiste em identificar novas perspectivas, considerando os mais variados aspectos do problema de pesquisa. Portanto, busca-se maior conhecimento para o objeto de estudo, a fim de entender a realidade local (GIL, 2008). Sendo assim, busca-se ao final da pesquisa descritiva, um grande número de informações acerca do objeto de estudo, proporcionando novas visões sobre o assunto.

Este trabalho tem cunho organizacional, que vem a ser as atitudes e valores existentes em uma determinada organização, neste caso, o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA. Segundo Lima e Stano (2004), a pesquisa de clima organizacional é considerada uma ferramenta de gestão estratégica das organizações.

2.1 COLETA DE DADOS

Durante o estudo foram realizadas as seguintes etapas de pesquisa. Primeiramente concretizou-se um levantamento de dados secundários, iniciando-se com estudo bibliográfico, que se deu entre os meses de outubro de 2015 a fevereiro de 2016. Para tal pesquisa foram utilizados livros, trabalhos de conclusão de curso (TCCs), artigos científicos, revistas eletrônicas, dentre outros materiais que se julgaram pertinentes. Nesta pesquisa foram levantados assuntos como sazonalidade no turismo e na hotelaria, seus efeitos, sejam eles positivos e negativos, iniciativas para combater tal fenômeno, meios de hospedagem e seus departamentos. Essa etapa da pesquisa foi fundamental para dar suporte para a elaboração das próximas fases do trabalho.

A etapa seguinte da pesquisa consistiu na coleta de dados em fontes primárias, por meio de uma entrevista estruturada elaborada e aplicada pela autora na qual contou com perguntas que contemplavam os objetivos propostos no estudo. O referido questionário foi composto por dez perguntas, anexadas neste trabalho no Apêndice 1

com questões abertas. As perguntas utilizadas no protocolo questionavam se o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA enfrentava sazonalidade no decorrer do ano e caso enfrentasse, quais seriam os períodos de alta e baixa temporada no empreendimento. Ainda questionou se a sazonalidade trazia efeitos negativos ao estabelecimento, quais as principais iniciativas tomadas pelo Resort para minimizar os possíveis efeitos negativos causados pela sazonalidade, quais os benefícios dessas iniciativas, se há no empreendimento um departamento específico que cuide da questão de sazonalidade, entre outras.

O protocolo de entrevista foi aplicado, via Skype, por meio de um encontro previamente agendado e autorizado pelo empreendimento, com o diretor comercial adjunto do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA. A entrevista foi gravada, mediante a autorização do entrevistado, a qual ocorreu no dia 15 de abril de 2016 e teve duração de 38 minutos.

2.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Depois de concluída a coleta de dados primários e secundários, realizou-se a junção, tabulação e apresentação dos dados. A apresentação dos dados foi feita por meio de relatório escrito e quadro. Juntamente a apresentação dos dados, efetivou-se a análise das informações na qual foram realizadas a partir do cruzamento dos dados. O cruzamento foi feito por meio dos dados da entrevista com a teoria para verificar se a realidade do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA condiz com os estudos previamente realizados em outros empreendimentos hoteleiros.

Para responde ao primeiro objetivo foi realizado o cruzamento dos dados obtidos na entrevista com a teoria de Pimentel (2008); Bresolin (2001) e Neves, Cruz e Correia (2007). A fim de responder ao segundo objetivo foi realizado o cruzamento de dados com a teoria de Martins (2010); Silva (2007) e Dias e Pimenta (2005). O terceiro objetivo abordou a teoria de Walker (2005); Dias e Pimenta (2005); Martins (2010) e Pimentel (2008). No quarto e último objetivo o cruzamento de dados se deu a partir da teoria de Leão (2010).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o embasamento teórico do estudo, base esta que auxiliou a elaboração do protocolo de entrevista e as análises posteriores. O capítulo está dividido em três subcapítulos que tratam sobre: Sazonalidade no Turismo, Meios de Hospedagem, e, por fim, Sazonalidade nos Meios de Hospedagem.

3.1 SAZONALIDADE NO TURISMO

Várias são as definições dadas sobre sazonalidade. Martins (2010) descreve que o conceito de sazonalidade é comum da vida humana. Muitas das atividades das pessoas são caracterizadas por padrões sazonais, primeiramente associadas às atividades agrícolas (ex. colheita) e depois devido às atividades industriais (ex. a indústria da moda, que se modifica de acordo com as estações do ano). Neste caso, a sazonalidade é a variação nos negócios das empresas durante um determinado tempo, ocorrendo em alguns períodos específicos. (PIMENTEL 2008; MOTA, 2001). Desta forma, é possível verificar que a sazonalidade não é um fenômeno específico do turismo, podendo ser encontrado tanto em outros setores econômicos, os quais sofrem transformações ao longo do ano.

No turismo a sazonalidade é um aspecto advindo da concentração das viagens em determinada época do ano, como por exemplo: feriados prolongados e férias. É estabelecido pelo acúmulo dessas viagens em uma mesma região, como a praia no verão e montanhas no inverno. O fenômeno é caracterizado, ainda, como a alta e a baixa temporada (BRASIL, 2015a).

Segundo Walker (2005), a sazonalidade na atividade turística é um dos principais obstáculos enfrentados no setor. O autor define a sazonalidade como a oscilação entre o período de alta temporada, quando ocorre maior aglomeração de turistas, e um período de baixa temporada, em que a demanda é menor.

Pimentel (2008) explica que, em linhas gerais, a sazonalidade na atividade turística está fortemente relacionada com as estações do ano. A atividade turística não é alheia a este fenômeno, uma vez que depende dos padrões sazonais do trabalho, das férias profissionais, das férias escolares, épocas festivas e eventos religiosos.

Percebe-se que a procura por atrativos turísticos em determinada época do ano é maior que em outras, ocorrendo, assim, um acúmulo de turistas em determinado período, caracterizando-se como alta temporada. Em outra região pode haver uma queda na demanda, sendo assim, considerada como baixa temporada. (PIMENTEL, 2008). Walker (2005) ainda entende que há uma temporada que permeia as duas primeiras, chamada por ele de temporada intermediária.

Em Gramado, Rio Grande do Sul, a alta temporada ocorre nos meses frios, no qual há uma grande procura da oferta local, por se tratar de uma cidade com atrativos mais propícios durante o inverno. Já em uma cidade litorânea, neste mesmo período estará na baixa temporada, pois seu principal atrativo são as praias, atrativos diretamente relacionados ao segmento de sol e praia. Deste modo, enquanto há um acúmulo de turistas em Gramado, em uma cidade do litoral, no mesmo período, a demanda será menor.

Pimentel (2008) e Martins (2010) explicam que a sazonalidade no turismo ocorre por diversos fatores, que podem ser divididos em dois grupos: os fatores naturais e os fatores institucionais.

Segundo Neves, Cruz e Correia (2007) os fatores naturais se dão em razão da variação climática. Já as institucionais são uma consequência de aspectos sociais, religiosos, étnicos e culturais, no qual são mais previsíveis que as causas naturais. Baron (1975 *apud* PIMENTEL, 2008) explica que as causas naturais são relacionadas com as estações do ano, as horas de claridade, temporada, entre outras situações. Neste mesmo contexto, os fatores institucionais são consequência dos seres humanos e das legislações vigentes, tais como os feriados nacionais, as datas religiosas, as férias escolares e empresariais.

As causas naturais afetam diversos setores, como: a construção, os transportes, a agricultura, o turismo, entre outros. As variações climáticas atingem de modo direto a sazonalidade no turismo, um exemplo seriam as cidades litorâneas que, necessitam dos fatores climáticos para a afluência de turistas. Outro exemplo seria um destino que tem a oferta estruturada em produtos ou atividades com maior dependência de fatores climáticos, como, por exemplo: a queda de neve no caso dos esportes de inverno, os quais são praticados ao ar livre, não haverá disponibilidade dessa oferta durante o ano todo, de modo a sofrer os efeitos da sazonalidade por causa natural no destino (MARTINS, 2010).

Já as institucionais são consequências do homem como os fatores culturais pautados ao calendário que fazem com que ocorra a variação de demanda em determinada época do ano. As festas do Ano Novo são um exemplo deste fator já que, por ser comemorado durante o verão, faz com que cidades distantes do litoral sofram com a baixa temporada (ALVES, 2013).

Baron (1975 *apud* PIMENTEL, 2008) afirma que, além dos elementos naturais e institucionais, existem, ainda, os elementos sociológicos e econômicos, os quais são utilizados como estratégia pelos administradores para escapar da sazonalidade, podendo ser analisado por meio de: diferenciação de preço, promoções, eventos, entre outros. Martins (2010) discute sobre a importância dos fatores econômicos (rendimento, preços, taxas de câmbio, etc.) na decisão do comportamento, na duração de viajar, ou ainda durante a viagem, com consequências na sazonalidade.

Martins (2010) afirma que, os impactos econômicos são visivelmente percebidos na baixa temporada, principalmente no que diz respeito a perda de lucros, de modo, que o empreendimento precisa atingir receitas suficientes durante o verão, a fim de garantir sua sobrevivência ao decorrer do ano.

Segundo Pimentel (2008) quando a sazonalidade é causa dos fatores naturais e institucionais, os governantes podem minimizar os efeitos da sazonalidade, propondo iniciativas de marketing, utilizando novas estratégias como a criação de produtos. Mas, se fatores econômicos (rendimentos, preços, taxa de câmbio) influenciam na decisão, o setor público e privado tem a obrigação de antecipar e prever as tendências do futuro para a distribuição das chegadas durante o ano. Como resultado, estes mecanismos serão capazes de administrar e controlar os efeitos do turismo com maior eficiência.

Os elementos que proporcionam a presença da sazonalidade no turismo variam de região para região, no qual cada destino turístico possui características próprias. Como resultado, são motivadas por fatores sazonais distintos. No entanto, é válido destacar que, os períodos de alta e baixa temporada podem trazer efeitos positivos e negativos ao destino. (PIMENTEL, 2008).

Os quadros 1 e 2, destacados a seguir, apresentam alguns dos efeitos negativos e positivos que a sazonalidade pode trazer à atividade turística.

Quadro 1- Efeitos Negativos da Sazonalidade

| Efeitos Negativos da Sazonalidade | | |
|--|--|---|
| | Alta Temporada | Baixa Temporada |
| Econômico | <ul style="list-style-type: none"> - Empregadores encontram dificuldades em recrutar pessoas qualificadas. - Devido ao grande número de turistas pode haver lotação nos meios de hospedagem. | - Muitas empresas optam por fechar suas portas, por não possuir receita suficiente para garantir a sobrevivência. |
| Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> - Ocorrem, congestionamentos e pressão sobre áreas mais sensíveis. - Falta de água, aumento da poluição sonora e visual, perturbação de animais selvagens, erosão, entre outros problemas. | - Falta a conservação por parte dos nativos. |
| Sociocultural | <ul style="list-style-type: none"> - Impactos nas comunidades receptoras, como congestionamento nas estradas, fila nos serviços, aumento dos preços, “pressão” sobre as infraestruturas e serviços de apoio. - Problemas de “desvirtuamento” das tradições locais, aumento da criminalidade. | - Ocorre um grande número de desempregos. |

Fonte: Adaptado de Martins (2010) e Pimentel (2008).

Quadro 2- Efeitos Positivos da Sazonalidade

| Efeitos Positivos da Sazonalidade | | |
|--|---|--|
| | Alta temporada | Baixa temporada |
| Econômico | - Aumento significativo na receita dos empreendimentos. | - Permite efetuar trabalhos de manutenção e recuperação em edifícios e atrações durante a época baixa. |
| Ambiental | - Há a valorização do meio ambiente por parte de alguns turistas. | - Favorece para a recuperação dos ecossistemas. |
| Sociocultural | - Os moradores locais têm mais oportunidades de emprego e renda. | - A população autóctone volta ao estilo de vida tranquilo e pode resgatar sua identidade e tradições. |

Fonte: Adaptado de Martins (2010) e Pimentel (2008).

A partir dos quadros 1 e 2, verifica-se alguns dos efeitos negativos que podem ser ocasionados por meio da sazonalidade. Mesmo que haja os efeitos positivos, os efeitos negativos são maiores sob o ponto de vista do gestor turístico.

Segundo Martins (2010) e Pimentel (2008) quando se ocorre um controle intenso da sazonalidade os benefícios surgem, alguns deles são: férias bem

aproveitadas, sem aglomeração de pessoas; utilização racional dos equipamentos e infraestrutura; desenvolvimento de carreiras dentro da oferta turística, evitando contratações temporárias; melhor rentabilidade dos investimentos; fixação de preço; satisfação dos visitantes em relação a manutenção e qualidade dos serviços; conservação dos residentes e da manutenção da qualidade de vida e melhor preservação da natureza e dos recursos turísticos.

Por essa razão, é fundamental a utilização de iniciativas e estratégias para diminuir as oscilações entre as temporadas a fim de minimizar seus efeitos negativos. Lembrando que o presente estudo irá tratar somente dos efeitos negativos causados na baixa temporada.

Após esta discussão é possível uma percepção a respeito da sazonalidade na atividade turística, a partir da referência e conceito de diversos autores que trabalham esta questão. É possível entender brevemente as causas, como, onde e quando ocorre e quais as consequências geradas para o turismo.

A sazonalidade é um fenômeno que prejudica a atividade turística em âmbito mundial. Mas constata-se que a hotelaria é mais sensível a essas mudanças em comparação a outros empreendimentos turísticos, de modo a atender a clientela que está fora de seu entorno habitual, enquanto os demais serviços turísticos, como restaurantes e atrativos, não atendem somente ao turista, mas também a população local (SILVA, 2007). O setor hoteleiro tem como foco principal a hospedagem, serviço no qual a população local não necessita habitualmente. Desta forma, no próximo subcapítulo será dada atenção a este tipo de empreendimento turístico.

3.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM

O produto turístico é composto por três serviços fundamentais: o transporte, a hospedagem e o atrativo (PETROCCHI, 2008). Desta forma, os meios de hospedagem são fatores indispensáveis para que a atividade turística ocorra.

Atualmente os meios de hospedagem buscam estratégias competitivas para se destacarem no mercado, com o objetivo de conquistar a confiança do hóspede para que ocorra um retorno futuro.

Segundo Castelli (2003) empreendimento hoteleiro é uma organização que, por meio do pagamento de diárias, oferece alojamento ao consumidor, podendo usufruir durante os dias de sua estadia dos serviços que o estabelecimento oferece. De acordo

com Beni (2007), o meio de hospedagem é o empreendimento comercial que oferece estadia em UH's para ocupação temporária, incluindo serviços de alimentação, lazer, entretenimento, que dispõe e repassa informações necessárias sobre a estadia do hóspede.

Já segundo o artigo 23 da lei nº 11.771/2008, conhecida como a Lei Geral de Turismo, meios de hospedagem são:

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestação de alojamentos temporários, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumentos contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diárias. (BRASIL, 2015b)

Por meio das definições apresentadas, conclui-se que meio de hospedagem é qualquer estabelecimento que tenha como primordial propósito a comercialização de hospedagem.

Beni (2007) afirma que os meios de hospedagem são o principal mecanismo nas viagens de turismo, e aponta que estes empreendimentos podem ser divididos em: meios de hospedagens hoteleiros e extra-hoteleiros. Os estabelecimentos hoteleiros se caracterizam conforme sua estrutura, de acordo com a Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem do Ministério do Turismo (BRASIL, 2010). As características de cada um deles se apresentam, no quadro 3.

Quadro 3- Meios de Hospedagem Hoteleiros

| Meios de Hospedagem Hoteleiros | |
|---------------------------------------|---|
| Hotel | Estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados, para ocupação temporária, oferecendo serviços de recepção e alimentação. |
| Resorts | Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que oferece serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. |
| Hotel Fazenda | Estabelecimento comercial instalado em uma fazenda ou outro tipo de exploração agropecuária e que oferece a vivência do ambiente rural. |
| Hotel Histórico | Empreendimento instalado em edificação com importância histórica. |
| Pousada | Estabelecimento comercial de hospedagem de características arquitetônicas predominantemente horizontais, com serviços de recepção e alimentação. |
| Flat/ Apart Hotel | Condomínio residencial, cujas unidades habitacionais podem eventualmente ser locadas por tempo determinado. Deve possuir serviços de recepção, limpeza e arrumação. |
| Cama e café | Oferecido em residências, com no máximo três unidades habitacionais para o uso turístico, em que o dono more no local, com café da manhã e serviços de limpeza. |

Fonte: Adaptado de Menezes (2014)

Os meios de hospedagem extra-hoteleiros estão representados no quadro 4.

Quadro 4- Meios de Hospedagem Extra-hoteleiros

| Meios de Hospedagem Extra-hoteleiros | |
|---|--|
| Pensão | Geralmente de caráter familiar, com serviços característicos de alojamento, representados pela locação de quartos individuais ou compartilhados, e refeições incluídas nas diárias. |
| Pensionato | Tem as mesmas características da pensão, diferenciando-se pelo tipo de clientela como estudantes, jovens profissionais, idosos e outros grupos. |
| Colônia de Férias | Estabelecimento comercial corporativo, dotado de equipamentos, instalações e serviços de alojamento, destinado aos associados de entidades privadas ou públicas, para a fruição de suas férias. |
| Hospedarias | Estabelecimento de hospedagem, com serviços parciais de alimentação, nos quais se alugam quartos ou vagas com banheiros privativos ou coletivos, assegurando condições mínimas de higiene e conforto. |
| Albergue de turismo (hostels) | Tem instalações e serviços básicos e elementares para atender demanda específica de alojamento de pessoas com recursos financeiros modestos. |
| Parador | Com características semelhantes às da pousada, diferenciando-se desta por situar-se apenas em locais de edificações de estrito valor histórico-arquitetônico. |
| Acampamento de Férias | Estabelecimento comercial de hospedagem dirigido especificamente a crianças e jovens para a prática de atividades recreativas, desportivas e culturais. |
| Camping | Estabelecimento comercial de locação de espaço, instalações e serviços, destinados à cessão individual de lotes para a instalação de barracas e/ou estacionamentos de <i>trailers</i> ou <i>motorhomes</i> . |
| Imóvel locado | Locação temporária de casa ou apartamento em qualquer época do ano com finalidade de fruição de férias, feriados prolongados e repouso. |
| Segunda Residência | Imóvel próprio para utilização em férias, fins de semana e feriados prolongados, em condomínios verticais (apartamentos), condomínios horizontais, conjuntos habitacionais, casa isolada e outros. |
| Alojamento de Turismo Rural | Estabelecimento alocado em propriedades rural onde há oferta de leito temporariamente podendo também estar incluso serviços de alimentação. |
| Eco Hotel | Estabelecimento comercial de hospedagem situado em florestas tropicais ou em áreas naturais protegidas, com arquitetura e estrutura construtiva adaptada às condições do meio ambiente que preservam a paisagem e integram o hóspede ao entorno. |
| Lodge | Equipamento comercial hoteleiro, sob a forma de chalés, cabanas e similares, destinado ao turismo termal, de caça, de pesca e de aventura. |

Fonte: Adaptado de Menezes (2014)

Segundo Menezes (2014) a diferença entre os tipos de meios de hospedagem é que, os empreendimentos hoteleiros podem ser classificados de acordo com a legislação vigente. Já os meios de hospedagem extra-hoteleiros não possuem classificação própria, sua qualidade é reconhecida conforme a exigência dos hóspedes e do mercado.

Este estudo tratará de um meio de hospedagem hoteleiro específico, os Resorts. Segundo o Ministério do Turismo (BRASIL, 2010), Resorts são meios de hospedagem situados fora das áreas metropolitanas, em áreas particularmente cativantes, com atividades especiais de recreação para os hóspedes de lazer. Estas instalações podem incluir balneários, aproveitando as paisagens da região e os recursos naturais. São numerosos à beira mar, mas também podem ser encontrados à beira de lagos, rios, serra, nas altas montanhas e na região rural.

Segundo Silva (2007), Resorts são meios de hospedagem que unem alojamento e lazer em uma mesma área, cercada de atrativos naturais e de descanso. Já para a Resorts Brasil - Associação Brasileira de Resorts (2014), este empreendimento pode ser definido como o meio de hospedagem de alto padrão em instalações e serviços, voltado para o lazer em área de convívio com a natureza, no qual os hóspedes não precisam se deslocar para atender suas necessidades de conforto, alimentação e entretenimento.

De acordo com as definições anteriores, pode-se afirmar que Resorts são meios de hospedagem hoteleiros que procuram estar em contato com a natureza, que oferecem hospedagem, mas contam ainda com área de lazer e recreação, portanto o hóspede não precisa sair do local a procura de entretenimento.

O país conta com uma Associação Brasileira de Resorts, a Resorts Brasil, que surgiu da iniciativa de 14 resorts brasileiros, que se uniram para identificar, avaliar e discutir o segmento. A Associação tem como missão fomentar o desempenho dos resorts, desenvolvendo sua representatividade por meio de união e parceria, espalhando informação e posicionando-os como referência em serviços e benefícios. Atualmente a Resorts Brasil conta em seu quadro associativo com 47 empreendimentos, totalizando 12.389 UH's, presentes em 12 estados brasileiros, empregando 18.665 colaboradores, e um faturamento anual R\$ 1.3 bilhões, dados de 2011 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS, 2016).

Na figura 1 está ilustrada a concentração dos resorts associados a Resorts Brasil.



Figura 1- Localização dos resorts brasileiros

Fonte: Google Imagens (2016).

Segundo pesquisa realizada pela BSH Internacional - Hospitality Asset Managers (2014), o Brasil conta com 119 resorts espalhados pelo país, sendo que a maior concentração destes estabelecimentos está na região Nordeste com 44,5% do total de empreendimento, seguido pela região Sudeste (31,1%) e o Sul (14,3%).

Para que ocorra o sucesso e o bom funcionamento do empreendimento hoteleiro, Lopes (2014) afirma que são necessárias algumas estratégias em seu planejamento interno e em todos os setores envolvidos, sempre superando seus concorrentes e surpreendendo seus fiéis e futuros clientes.

Um empreendimento hoteleiro é muito amplo, desta maneira exige competência de seus colaboradores, para que tudo fique em conformidade, portanto é importante que as empresas se organizem em setores ou em departamentos,

havendo uma distribuição interna de cada colaborador para que assim fique responsável pela atividade proposta. No entanto, a organização dos departamentos modifica de empresa para empresa, sendo administrada de formas diferentes.

As atividades administrativas formam um dos principais pilares sobre o qual se fundamenta a estrutura organizacional do meio de hospedagem. Essas atividades assumem maior ou menor complexidade, dependendo do tamanho da empresa. Algumas das áreas que fazem parte da administração são: Portaria de serviço, Almoarifado, Compras, Manutenção e Custos (CASTELLI, 2003).

O principal departamento de um empreendimento hoteleiro é o de hospedagem, formado por: Reservas, Recepção, Portaria social e Governança. Segundo Cândido e Vieira (2003) é na recepção onde o hóspede irá formar sua primeira opinião sobre o empreendimento. Da mesma forma, ao final da hospedagem levará sua impressão, pois é na recepção em que ele é recebido em sua chegada e ao final de sua estadia. É o local no qual o hóspede se direcionará para solicitar informações, fazer reclamações e elogios. Desse modo, a recepção deve proporcionar ao hóspede conforto, boa impressão e eficiência. Deve apresentar um ambiente acolhedor de trabalho e nunca deixar que falte informações.

O setor de governança de um meio de hospedagem é responsável pela maior área física do empreendimento, que abrange as UH's, corredores, algumas áreas sociais e de serviço, lavanderia e rouparia. Os colaboradores do setor de governança são responsáveis por manter os ambientes sempre em condições adequadas, passando uma boa impressão do empreendimento para os hóspedes, satisfazendo, assim, suas vontades. (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003).

Segundo Petrocchi (2007) uma das maiores áreas de complexidade na estrutura hoteleira é o setor de Alimentos e Bebidas (A&B), levando em conta que suas despesas são proporcionalmente mais elevadas. Muitos empreendimentos acabam terceirizando este setor, entretanto há meios de hospedagem que chegam a ter 40% de seu faturamento com este departamento (CASTELLI, 2003). Castelli (2003) destaca que o setor de A&B é estruturado pelas: Área do restaurante, Cozinha, Copa e Bar. Este setor deve proporcionar um ambiente adequado a seus clientes, atendendo-lhes da melhor maneira possível; também deve oferecer boas condições de trabalho a seus colaboradores.

O serviço de entretenimento de um hotel, segundo Cândido e Vieira (2003), tem a função de ir ao encontro das necessidades e dos desejos do cliente, procurando

satisfazê-lo. Na prática, cabe ao setor de lazer organizar e supervisionar todas as áreas de recreação no que diz respeito a horários, qualidade do material e o estado de funcionamento dos equipamentos. Estas tarefas visam à satisfação e diversão dos clientes que procuram pelo lazer. (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003)

É o departamento de eventos que realiza as venda de produtos disponíveis no empreendimento, devendo ter como base de atividade a organização de banquetes, coquetéis, jantares, desfiles, seminários, cursos, feiras entre outras atividades nas áreas sociais do empreendimento, de acordo com sua capacidade, visando a um atendimento com qualidade (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003). Em grandes meios de hospedagem é disponibilizada uma ampla área destinada a eventos, no qual funcionam conjuntamente com o estabelecimento, aproveitando a estrutura do departamento de hospedagem e alimentação. Muitos pequenos meios de hospedagem brasileiros constroem salas e reservam espaços especiais destinados a eventos, pois o setor tem uma grande importância, já que oferece a possibilidade de contribuir para manter elevada a taxa de ocupação. No entanto, o setor de eventos só obterá sucesso se trabalhar de forma integrada com todos os departamentos do empreendimento (DIAS; PIMENTA, 2005).

Meios de hospedagem de grande porte contam com o departamento comercial no qual seu objetivo é organizar as atividades relacionadas à comercialização e venda de produtos, assegurando que, através das vendas, a empresa tenha o maior volume possível de receitas. Tem grande importância, pois são através das vendas de pacotes que se obtêm os recursos financeiros necessários para a sobrevivência econômica. É neste departamento que ocorre o levantamento da necessidade dos clientes; elaboração de pacotes; análise de mercado, além de acompanhar a satisfação do cliente, definição das campanhas promocionais, entre outros (LEÃO, 2010).

Os meios de hospedagem são empreendimentos complexos que dependem de um funcionamento harmonioso entre os setores para que tudo ocorra bem, e ao longo de sua trajetória, encontram várias dificuldades. Um dos grandes obstáculos encontrado por este empreendimento é a sazonalidade, desse modo, o próximo subcapítulo irá tratar sobre este tema.

3.3 SAZONALIDADE NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Os meios de hospedagem necessitam de investimentos em alternativas que atendam às necessidades de um mercado exigente e competitivo, visando maior lucratividade, mas, ao mesmo tempo, que satisfaça às expectativas de seus clientes. Para que isso seja possível, o setor hoteleiro encara alguns desafios, que giram em torno de uma especialização na questão de habilidades e estruturas de gestão. Além disso, a hospitalidade é um ponto importante, sendo assim, um atributo fundamental no serviço hoteleiro (WADA; CAMARGO, 2006).

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, desse modo, o setor hoteleiro passa por vários desafios para satisfazer os hóspedes e superar a concorrência. Um dos grandes desafios do setor é lidar com a sazonalidade, pois os meios de hospedagem são vulneráveis a essas oscilações de demanda (SILVA, 2007). A sazonalidade causa diversos impactos nos empreendimentos turísticos, e na hotelaria não poderia ser diferente. No setor hoteleiro a sazonalidade pode causar diminuição no faturamento, variação no salário e redução do quadro de colaboradores e mudanças nos critérios de promoções e preços dos produtos (SILVA, 2007). Fonseca (2008) acrescenta ao destacar que a sazonalidade pode causar, no período de baixa temporada, até a possível falência dos estabelecimentos hoteleiros e, por consequência, o desemprego.

É possível perceber por meio das afirmações acima que os meios de hospedagem sofrem com os efeitos da sazonalidade, e se o empreendedor não souber lidar com esta situação pode levar seu empreendimento a falência.

Segundo Silva (2007) a queda do faturamento dos meios de hospedagens é um fator que, colabora para que ocorra corte de funcionários, pois são necessárias decisões administrativas a fim de reduzir custos. Em alguns casos, o salário do colaborador está diretamente ligado ao faturamento da empresa, desta maneira ocorre uma redução em época de baixa temporada. De acordo com Dias e Pimenta (2005) a sazonalidade também pode interferir na qualidade de serviços, caso a gerência não consiga manter um quadro de colaboradores treinados e motivados o ano todo.

O empreendedor sofre na procura por profissionais qualificados. Na baixa temporada, ele necessita fazer corte de pessoal no empreendimento, perdendo um profissional no qual ele treinou e qualificou. Quando o período de alta temporada

chegar, ele terá que fazer novas contratações e treinamentos, deste modo, sempre terá colaboradores de baixa qualidade.

Segundo Silva (2007) com a intenção de recuperar a queda do faturamento ocorrido na baixa temporada, pode haver alterações nas políticas de preços dos meios de hospedagem no período de alta temporada, com um aumento significativo do preço das UH's, podendo assim haver um equilíbrio no faturamento das despesas anuais dos empreendimentos.

Walker (2005) destaca que outra opção para minimizar os efeitos causados pela sazonalidade é a oferta e planejamento de eventos a serem realizados no próprio estabelecimento, pois através destes encontros é possível alcançar a ocupação esperada pelo empreendimento. Silva (2007) completa dizendo que além de atrair o turista em épocas de pouco movimento, a realização de eventos gera também maior faturamento nos setores de A&B e maior movimento no próprio setor de hospedagem.

Dias e Pimenta (2005) realizaram estudos de caso em dois empreendimentos hoteleiros localizados no interior do estado de São Paulo, um na cidade de Águas de Lindóia, e outro, na cidade de Indaiatuba. A partir dos resultados da pesquisa, constatou-se que os eventos são responsáveis por mais de 70% da receita de ambos os meios de hospedagem e garantem ocupação de suas unidades habitacionais, apesar de suas características. O primeiro é um hotel de grande porte que oferece eventos com capacidade para até 700 pessoas, enquanto o outro é considerado de médio porte, que organiza eventos com média de 83 pessoas. O primeiro empreendimento foi idealizado como um hotel de lazer, mas os eventos colaboram para que sua ocupação durante a semana e nos meses de baixa temporada continue alta. Já o segundo hotel, foi constituído visando o turismo de negócios. Mesmo com a distinção entre os empreendimentos, os eventos, em ambos os casos, são utilizados como uma estratégia para manter a alta rentabilidade e evitar uma queda no faturamento durante determinada época do ano.

Pimentel (2008) afirma, que há basicamente duas estratégias mais utilizadas por gestores do ramo hoteleiro a fim de diminuir os efeitos causados pela sazonalidade, são elas: o desenvolvimento de novos produtos e a flexibilidade nos preços. Para que ocorra o desenvolvimento de novos produtos é necessário realizar uma pesquisa que indique quais seriam as motivações dos turistas em épocas de baixa temporada, para desta maneira, desenvolver produtos que satisfaçam as necessidades do público alvo. Já a flexibilidade de preços (na alta temporada um

preço mais elevado e na baixa temporada a queda no preço), não é a opção mais rentável, desta maneira ela deverá ser substituída sempre que possível.

Outra forma de reduzir os impactos gerados pela sazonalidade nos meios de hospedagem é a aplicação de uma gestão estratégica focada no marketing. Um planejamento que procure reduzir as variações das ocupações das UH's utilizando os diferentes vieses da propaganda, promovendo o meio de hospedagem como forma de lazer para a comunidade local e de regiões vizinhas. Segundo estudos realizados por Rudniak (2016) no município de Matinhos, litoral paranaense, o marketing é uma das estratégias utilizadas por todos os empreendimentos pesquisados naquele município, seguido por diminuição do valor das diárias, corte de gastos e utilização inteligente dos recursos disponíveis.

Portanto, a partir de todo o conteúdo apresentado anteriormente, notou-se que a sazonalidade é um fenômeno real na atividade turística, e os meios de hospedagem sofrem os efeitos negativos deste fenômeno, pois sua principal clientela são os turistas que estão fora de suas casas, tornando-se um grande desafio. Deste modo, os gestores e empreendedores hoteleiros necessitam investir em estratégias eficazes para minimizar os efeitos causados pelo fenômeno, evitando que seu empreendimento feche as portas.

Para que haja um melhor entendimento das iniciativas empreendidas para se combater a sazonalidade na prática, foi realizada uma pesquisa de campo no Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, pesquisa está a ser apresentada nas próximas etapas deste estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, situado na Praia do Santinho, ao norte da Ilha de Florianópolis, Santa Catarina. Neste capítulo são apresentados o histórico do empreendimento e sua estrutura física, a fim de deixar o leitor mais familiarizado com o empreendimento.

4.1 HISTÓRICO

Localizado em uma área de preservação ambiental, o Resort é cercado de história e há o registro de civilizações que viveram na região, como os Homens de Sambaqui e os Carijós da nação Tupi-Guarani¹. (COSTÃO DO SANTINHO, 2016).

O registro destas civilizações pode ser encontrado no quadro 5.

Quadro 5- Traços históricos encontrados no Costão do Santinho Resort, Golf & SPA

| Traços históricos encontrados no Costão do Santinho Resort, Golf & SPA | |
|---|--|
| 3.000 a.C. | A área onde hoje é localizado o resort era habitada pelo Homem do Sambaqui, civilização pré-histórica que vivia na Ilha. Os registros da vida daquele povo estão preservados nas inscrições rupestres do Museu Arqueológico ao ar livre, de onde veio a inspiração para o logo do Resort |
| 1.500 D.C | O povo que viveu na região foram os índios Carijós da nação Tupi-Guarani. Eles implantaram a agricultura naquelas terras, foram os primeiros a usar a cerâmica como artefato e aprenderam a trançar para produzir utensílios de pesca. Viviam em aldeias, também eram coletores e caçadores, e deixaram como registro a pintura nas cerâmicas. |
| 1.700 D.C | Entre 1747 e 1756, a Ilha recebe seis mil colonizadores vindos do Arquipélago dos Açores e da Ilha de Madeira, ambos portugueses. Os açorianos constroem vilas, escolas e igrejas para criar o que viria a ser Florianópolis, disseminando a forte tradição cultural da ilha. |
| Século XX | Até hoje o povo catarinense tem muitos traços do açoriano. O sotaque da ilha de cá vem das ilhas de lá, e a cultura e a culinária em torno da pesca também. Mas a preocupação com a preservação ambiental é maior: a pesca é feita respeitando o tempo de reprodução dos peixes |

Fonte: adaptado Costão do Santinho, 2016.

¹ Foram os primeiros habitantes da região de Florianópolis. Os traços de sua presença são constatados através de sítios arqueológicos.

Observa-se a partir do quadro anterior que o empreendimento tem uma rica história, constituída por diferentes civilizações que habitaram a região.

Na figura 2 pode ser observado inscrições rupestres localizadas no empreendimento, a qual serviu de inspiração para o logo do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA.

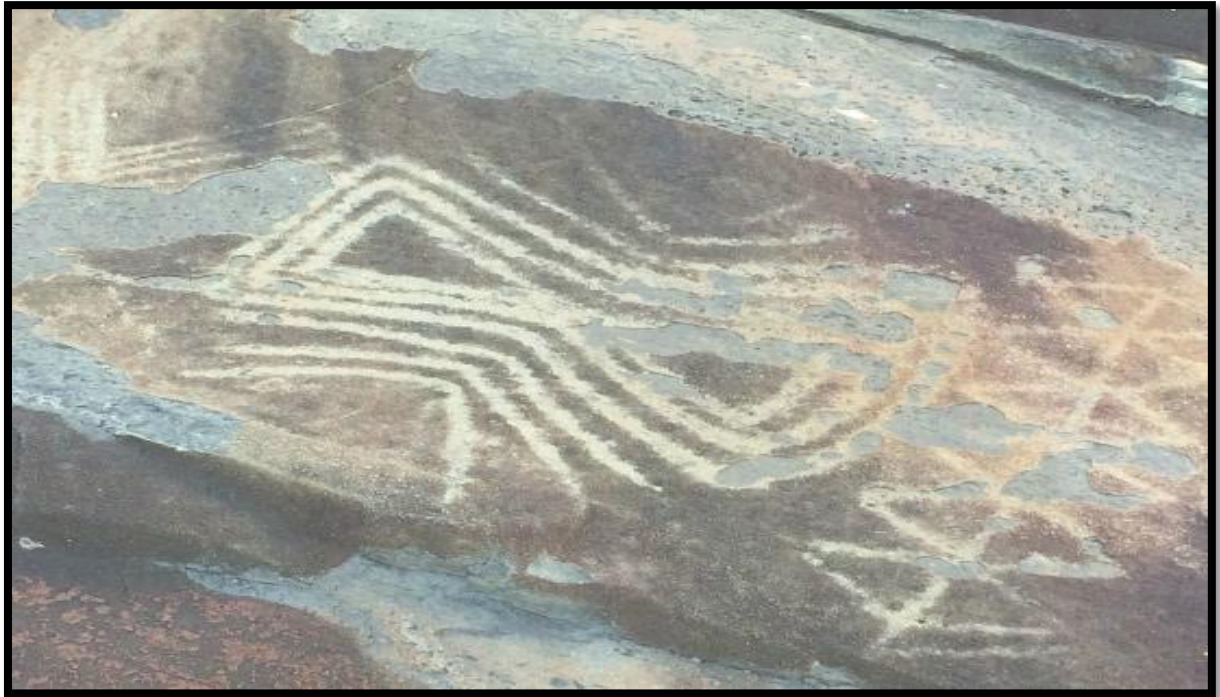


Figura 2- Inscrições Rupestres

Fonte: Google Imagens, (2016).

Segundo Mattos (2007) o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA deu seus primeiros passos no início dos anos de 1980, quando iniciou a compra dos terrenos no costão sul da Praia do Santinho. Em meados daquela década, já havia sido contratado o escritório de arquitetura Desenho Alternativo para avaliar a viabilidade econômica, incorporando a preocupação ecológica e cultural, com resgate da história do povoamento de Santa Catarina. Uma das grandes preocupações do proprietário foi preservar o *habitat*² e o modo de vida dos pescadores.

A construção das duas primeiras vilas iniciou-se em janeiro de 1990. Após dois meses do início das construções, o então Presidente da República, Fernando Collor de Melo, editou 20 medidas provisórias e 3 decretos bloqueando contas bancárias e

² É um local específico onde se desenvolvem e vivem seres vivos de forma organizada (RPPN CATARINENSE, 2016).

a poupança dos brasileiros. Deste modo, fez-se necessário a obtenção de empréstimos para concluir o empreendimento. Em 13 de dezembro de 1991 foi realizada a entrega das duas primeiras vilas (PIRES, 2015).

Pires (2015) afirma que, apesar do Resort estar localizado distante do centro de Florianópolis, e com o sistema de transporte precário da época, o empreendedor percebeu o crescimento da região. Houve um aumento considerado no número de turistas argentinos, que permitia observar que o turismo de lazer buscava sua identificação nos aspectos culturais locais. Desse modo, as edificações foram inspiradas na arquitetura portuguesa e açoriana, como arcos presentes nas fortificações bélicas da Ilha, os tijolos à vista, a utilização das pedras locais, as cores das janelas. Outro indicativo da preocupação com a cultura nativa foi a presença das estruturas rupestres deixadas pelos índios, símbolo que inspirou o logo do empreendimento (PIRES 2015).

Segue abaixo a figura 3 do logo do Resort, inspirada nas descrições rupestres encontradas na área do empreendimento, já apresentada na imagem 2.



Figura 3- Logo do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA

Fonte: Google Imagens (2016).

Em abril de 1999 foi inaugurado o Centro Internacional de Eventos, que inicialmente era composto por um salão capaz de receber até 1.000 pessoas, 14 salas de apoio e o pavilhão Cascais com capacidade para 1.500 pessoas, um diferencial que fez com que o empreendimento tivesse um bom funcionamento na baixa temporada (PIRES, 2015).

Em março do ano seguinte, o Resort inaugurava mais um espaço para melhor atender seu público, o Costão SPA, criado para ser um ambiente no qual os hóspedes poderiam cuidar do corpo e da mente (COSTÃO DO SANTINHO, 2016).

No ano de 2001 o Resort passou a investir em responsabilidade ambiental, com o início do funcionamento da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), o qual trata e possibilita que toda a água seja reutilizada. Já no ano subsequente o empreendimento ganha mais duas atrações, as piscinas em frente ao prédio da Ala Internacional e o restaurante Nossa Senhora da Vitória.

Em 2004 é inaugurado o Costão Golf, apto para todos os níveis de jogadores. O campo possui nove buracos de 3200 jardas, permitindo até 111 voltas por dia na primavera e no verão (COSTÃO DO SANTINHO, 2016). Na figura 4 é possível ver parte do campo.



Figura 4- Campo de Golf

Fonte: Google Imagens (2016).

Por meio do voto popular em 2005, o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, recebeu um dos mais reconhecidos prêmios, foi eleito o Melhor Resort de Praia do Brasil, em premiação concebida pela revista Viagem, publicada pela Editora Abril. O empreendimento conta ainda com os prêmios de Melhor Resort em Eventos do Brasil, Melhor Estrutura em Eventos do Brasil e Melhor Empreendimento Nacional para Eventos. Além disso, o Costão SPA está entre os três melhores SPA's do Brasil (COSTÃO DO SANTINHO, 2016). Essas premiações mostram a qualidade do empreendimento e sua vocação para o segmento de eventos.

Uma das atrações do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA é o museu arqueológico ao ar livre, onde são encontradas inscrições rupestres com cerca de 5.000 anos e alguns monumentos; este é o primeiro museu ao ar livre do Brasil. Conforme figura 5.



Figura 5- Museu ao ar livre

Fonte: Google Imagens (2016i).

O empreendimento conta ainda, com uma Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN), o Morro da Aranha. A reserva ecológica está inserida no bioma da Mata Atlântica, rico em biodiversidade marinha e terrestre, constituída por diferentes ecossistemas associados, representados por florestas, restinga, costões rochosos e paredões de encosta (RPPN CATARINENSE, 2016).

O objeto de estudo será representado na figura 6, a qual pode ser observada toda a área que compõem o empreendimento.



Figura 6- Imagem aérea do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA

Fonte: Google Imagens (2016).

4.2 ESTRUTURA FÍSICA

O Costão do Santinho Resort, Golf & SPA tem sua estrutura de hospedagem dividida entre a Ala Internacional e Vila. A Ala Internacional está localizada de frente para o oceano e todas as suítes oferecem vista para o mar. A Ala possui suítes júnior, luxo, máster e imperial, contabilizando 96 UH's. Já as Vilas possuem vista para o jardim e de frente para o mar; são compostas por apartamentos *standard* e apartamentos superiores (com 1, 2 ou 3 dormitórios), com um total de 501 UH's. Para uma melhor compreensão da estrutura de hospedagem, segue a figura 7e 8, as quais representam a Ala Internacional e das Vilas.



Figura 7- Fachada da Ala Internacional

Fonte: Google Imagens (2016).

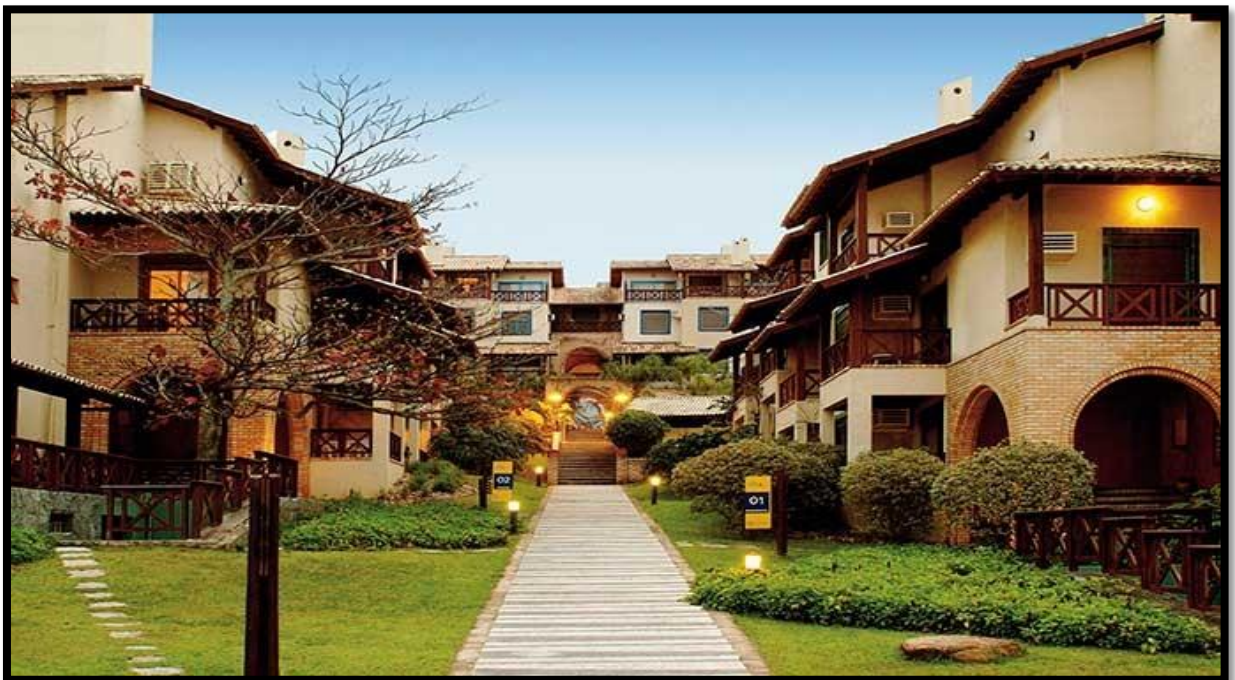


Figura 8- Fachada das Vilas

Fonte: Google Imagens (2016).

Deste modo, o empreendimento disponibiliza, ao todo, um total de 597 UH's. O empreendimento preza por uma boa culinária e procura oferecer um serviço variado. Para isso, oferece seis restaurantes, sendo eles:

- Nossa Senhora das Ondas, capacidade para 380 pessoas;

- Nossa Senhora da Vitória, capacidade para 250 pessoas;
- Rancho do Pescador, capacidade para 80 pessoas;
- Costão Grill, capacidade para 80 pessoas;
- Trattoria Di Mare, capacidade para 150 pessoas; e
- Restaurante Açores, capacidade para 250 pessoas.

Na figura 9 é possível ver o restaurante Nossa Senhora das Ondas, no qual possui maior capacidade de público.



Figura 9- Restaurante Nossa Senhora das Ondas

Fonte: Google Imagens (2016).

Além dos restaurantes o Resort conta com seis bares, que oferecem atendimento com lanches, petiscos, *drinks*, coquetéis, entre outros.

O Costão do Santinho Resort, Golf & SPA possui diversas opções de entretenimento e lazer disponível aos clientes. Conta com um complexo esportivo (quadras de tênis, quadra poliesportiva, campo de futebol, parede de escalada, arvorismo, arco e flecha, entre outros), complexo aquático (piscinas ao ar livre, piscinas internas), cine costão (53 lugares), centro comercial (butiques, agência de viagens, locadora de veículos, lavanderia, caixa eletrônico, clínica médica), museus arqueológicos e Costão Golf (COSTÃO DO SANTINHO, 2016).

Segundo Pires (2015) o empreendimento conta com uma grande estrutura de eventos, atendendo até seis mil pessoas em um mesmo evento dependendo da sua configuração e está constituído da seguinte forma:

- Espaço Tuguá, com 1.800 m² e capacidade para 3.000 pessoas;
- Salão Cascaes, com 1.039 m² e capacidade para 1.480 pessoas;
- Salão Açores, com 672 m² e capacidade para 1.000 pessoas;
- 11 salas de apoio;
- Núcleo Cruzeiro do Sul, com 4 salas de 61m² e capacidade para 70 pessoas em cada sala;
- Áreas de exposição, com 965m²; e
- Área para refeições privativas, sendo 3 espaços de 415 m² e capacidade para 800 pessoas.

Na figura 10 está representado o espaço Tuguá, local para eventos que possui maior capacidade de público.



Figura 10- Espaço Tuguá
Fonte: Google Imagens (2016b).

Após a descrição da história e da estrutura do Resort, é possível perceber a riqueza histórica do empreendimento e sua estrutura diversificada.

Nas próximas etapas da pesquisa iniciam-se a apresentação e análise dos dados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tomado como base os objetivos estabelecidos a este trabalho, neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, os quais foram descritos de acordo com as informações obtidas através da entrevista.

Inicialmente foram analisadas as respostas do Diretor e, em seguida, estas foram comparadas aos dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica. Os resultados obtidos são divididos em quatro subcapítulos, de acordo com os objetivos específicos. Primeiramente é descrito os períodos de alta e baixa temporada de turistas no empreendimento. Posteriormente são apresentados dados relativos aos efeitos negativos ocasionados pela sazonalidade na baixa temporada. Num terceiro momento, discute-se sobre as iniciativas utilizadas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA para diminuir os efeitos negativos da baixa temporada e finaliza-se com a verificação da existência de um departamento específico no empreendimento que se preocupe com a sazonalidade.

5.1 PERÍODOS DE ALTA E BAIXA TEMPORADA DE TURISTAS NO EMPREENDIMENTO

A primeira pergunta da entrevista questionava se o empreendimento sofria com a sazonalidade no decorrer do ano. O entrevistado respondeu que, com base nos conhecimentos que adquiriu ao longo do tempo no empreendimento, o Resort enfrenta sim este fenômeno. Ele explicou que a sazonalidade enfrentada pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA é muito parecida com a de todos os resorts do Brasil, pois mesmo os resorts que estejam localizados em regiões mais quentes durante o ano, também sofrem com a sazonalidade, devido às férias escolares.

Portanto o entrevistado entende que o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA sofre sazonalidade e ressalta que esta é uma situação vivenciada por todos os resorts brasileiros. Esta resposta vai ao encontro com o posicionamento de Pimentel (2008) ao afirmar que as férias escolares e de verão são a maior barreira de atenuação da sazonalidade no turismo, pois metade da população mundial depende dela para organizar suas férias. Deste modo, define uma grande concentração da procura ao empreendimento em um determinado período do ano, fazendo com que o meio de hospedagem sofra efeitos no período da baixa temporada como a queda no

faturamento no empreendimento, em consequência disso, ocorre o corte de pessoal, gerando o desemprego.

A segunda pergunta questionava quais eram os períodos de alta e baixa temporada no local. De acordo com o entrevistado, os períodos de alta e baixa temporada no empreendimento são classificados de três maneiras: alta temporada, média temporada e baixa temporada. Dezembro, Janeiro e Fevereiro são os meses de maior ocupação do empreendimento, sendo considerada a alta temporada. Já os meses de Março, Abril, Maio, Setembro, Outubro e Novembro é o período em que há uma queda na demanda, sendo assim, entendida como a média temporada. Segundo o Diretor, nos meses de Junho, Julho e Agosto a ocupação do empreendimento é extremamente baixa, deste modo, este período do ano é considerado como baixa temporada. O entrevistado destacou que em alguns anos o mês de Maio pode ser considerado como baixa temporada, mas isso irá depender muito de alguns perfis de ano, os quais estão relacionados com as estações, de modo que, em alguns anos o mês de maio ainda é quente.

O quadro 6 apresenta os períodos de alta, média e baixa temporada, de acordo com a resposta do entrevistado.

Quadro 6- Temporadas do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA

| Temporadas do Costão do Santinho Resort, Golf & SPA | |
|--|--|
| Alta temporada | Dezembro, Janeiro e Fevereiro |
| Média temporada | Março, Abril, Maio, Setembro, Outubro e Novembro |
| Baixa temporada | Junho, Julho e Agosto |

Fonte: A autora (2016).

A partir do quadro apresentado, pode-se notar que a alta temporada no empreendimento ocorre nos meses de verão brasileiro. O mês de Março pertence ao verão, mas se enquadra no período de média temporada devido às férias escolares do Brasil, como cita o Diretor, que geralmente iniciam no final de dezembro, perdurando até janeiro e em algumas circunstâncias, até o mês de fevereiro. Percebe-se, ainda, que mesmo as altas e baixas temporadas serem as mais críticas para o empreendimento, a média temporada é aquela representada pelo maior número de meses.

Por se tratar de um empreendimento concentrado em uma região litorânea, os períodos de alta e baixa temporada tem uma grande influência das variações

climáticas, pois necessitam dos fatores climáticos para a afluência de turistas. O período de férias escolares, como citado pelo Diretor, ocorre no verão brasileiro, entre os meses de dezembro a fevereiro, proporcionando uma junção de tempo e clima para a realização de viagens (BARON, 1975 *apud* PIMENTEL, 2008). Bresolin (2001) também admite que há uma temporada intermediária, que ele explica ocorrer quando há uma ocupação descontínua das UH's. É aquele período no qual não é constatado uma saturação de turistas e nem uma inexistência deles no destino turístico. O Diretor cita também que o mês de maio se enquadra como baixa temporada em alguns anos. Segundo Neves, Cruz e Correia (2007) isso ocorre devido as causas naturais, relacionadas com as estações do ano, as horas de luz, a temperatura máxima e mínima de um local, o qual influenciará no perfil de cada ano. Deste modo, pode-se observar claramente que os períodos de alta e baixa temporada sofridos pelo empreendimento tem relação com a teoria existente sobre o tema.

5.2 EFEITOS NEGATIVOS OCACIONADOS PELA SAZONALIDADE NA BAIXA TEMPORADA

No momento em que foi questionado se o empreendimento sofria efeitos negativos com a sazonalidade, o Diretor afirma, sem dúvidas que a sazonalidade traz efeitos negativos ao Costão do Santinho Resort, Golf & SPA e cita dois deles: o faturamento do empreendimento e a demanda irregular de mão de obra. Segundo o entrevistado, “se pegar o faturamento do hotel da alta temporada e da baixa, chega a ser um terço de diferença”. Se na alta temporada o empreendimento apresenta uma ocupação de 100% das UH's, na baixa temporada a ocupação reduz para 30%, sendo assim, uma queda significativa no faturamento da empresa.

Já sobre a demanda irregular de mão de obra, ocorre uma rotatividade muito grande de colaboradores, havendo períodos no qual é necessária muita mão de obra e, em outros, pouco pessoal, se tornando deste modo um problema.

Percebe-se que o faturamento do empreendimento está fortemente ligado com a mão de obra, pois se o empreendimento conseguir manter um nível elevado da ocupação das UH's durante o ano inteiro, ele terá um faturamento que permite manter todos os colaboradores, de forma que, ao longo do tempo, poderá oferecer cursos e treinamento, contando assim, com mão de obra qualificada para o empreendimento.

Os efeitos sofridos pelo empreendimento vêm de encontro com o que afirma Martins (2010) quando diz que os impactos econômicos causados pela sazonalidade são visivelmente percebidos na baixa temporada, principalmente no que diz respeito à perda de lucros, resultado do uso insuficiente dos recursos e infraestrutura disponível ao turista. Deste modo, o empreendimento precisa atingir receitas suficientes durante o verão, a fim de garantir sua sobrevivência no decorrer do ano. Silva (2007) completa ao dizer que a queda do faturamento é um fator que, colabora para que ocorra corte de colaboradores, pois são necessárias decisões administrativas para diminuir custo; em alguns casos, o salário do funcionário está diretamente ligado ao faturamento das empresas, posicionamento que está condizente com a situação do objeto de pesquisa.

Dias e Pimenta (2005) afirmam que a sazonalidade também pode interferir na qualidade de serviços, caso o gerente não consiga manter um quadro de colaboradores treinados e motivados o ano todo. Martins (2010) diz que na maioria das vezes é necessário um quadro maior de pessoal somente na alta temporada, o que dificulta a manutenção dos padrões de qualidade dos serviços.

5.3 INICIATIVAS UTILIZADAS PARA DIMINUIR OS EFEITOS NEGATIVOS DA BAIXA TEMPORADA

No decorrer da entrevista foram questionadas quais eram as principais iniciativas tomadas pelo empreendimento para minimizar os possíveis efeitos negativos causados pela sazonalidade. O Diretor explicou que o empreendimento tem como principal iniciativa minimizar os efeitos negativos, explorando o segmento de eventos. Como o segmento de lazer cai no período de média e baixa temporada, o empreendimento vem apostando no mercado de eventos desde 2001. O Costão do Santinho Resort, Golf & SPA conta com uma grande estrutura grande de eventos, distribuída entre salas, salões, áreas para exposições, com a intenção de captar eventos de pequeno, médio e grande porte nos períodos de média e baixa temporada. Vale ressaltar que segundo o entrevistado, os espaços para eventos tem capacidade para receber 5.875 pessoas simultaneamente.

Conforme o Diretor, o empreendimento conta com uma grande estrutura de eventos, oportunizando assim, maior exploração na área, o qual possibilita reduzir consideravelmente os efeitos ocasionados pela sazonalidade.

A resposta tem ligação com o posicionamento de Walker (2005) ao afirmar que a oferta e planejamento de eventos a serem realizados no próprio estabelecimento é uma opção para minimizar os efeitos causados pela sazonalidade, pois através destes encontros é possível alcançar a ocupação esperada pelo empreendimento. Em complemento, Dias e Pimenta (2005) afirmam que mesmo com distinção entre empreendimentos, os eventos são utilizados para manter a alta rentabilidade e evitar uma queda no faturamento durante determinada época do ano. Deste modo, pode-se analisar que os eventos são uma boa solução para minimizar a baixa ocupação nos meios de hospedagem na baixa temporada e a principal solução implementada pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA.

Além de eventos, o empreendimento tem um produto de lazer que tem características de vendas na baixa temporada. A venda de lazer que é baseada em verão, sol e praia é transformada em uma venda de lazer de conteúdo, isso significa que o empreendimento trabalha com os nichos de mercado, apostando em pacotes para grupos específicos. Segundo o Diretor, alguns superam as expectativas, outros não, porém este produto aumenta a ocupação do empreendimento. Alguns desses pacotes são: Semana do Vinho, Semana Japonesa, Semana de Tênis, Shows, Semana de Dança, Grupos de Terceira Idade, entre outros. É um leque de produtos específicos que são oferecidos na baixa temporada com uma tarifa diferenciada.

Sendo assim, na baixa temporada o empreendimento busca oferecer produtos diferenciados, apostando em públicos específicos, a fim de manter uma ocupação regular no empreendimento durante o período de baixa temporada. Esta realidade vem ao encontro com o posicionamento Martins (2010) quando destaca que, a diversificação da procura resulta na diminuição dos efeitos negativos da sazonalidade, que é necessário ter e avaliar as motivações e consumo diferenciados em cada época, a fim de não ocorrer um desequilíbrio no destino.

A questão a seguir foi sobre os benefícios que as iniciativas tomadas traziam para o empreendimento e para o hóspede. O Diretor afirma que, surgem os benefícios tanto para o próprio resort como para os hóspedes. Se o empreendimento conseguir padronizar a ocupação na baixa temporada, será possível manter o quadro de colaboradores completo durante todo o ano, uma mão de obra que já está treinada e capacitada para atender às necessidades do hóspede e, deste modo, regularizar também o faturamento do empreendimento. Quanto maior for o número de hóspedes no resort, maior será a disponibilidade de atrativos de serviços e atividades para o

cliente, de modo que ele possa desfrutar ao máximo o que o empreendimento tem a oferecer, pois segundo o Diretor “uma coisa é eu ter o hotel com baixa ocupação, outra coisa é eu ter uma média ou alta ocupação que eu tenho mais hóspedes para interagir e mais atividade para desenvolver.” (Palavras do entrevistado).

Em vista disso, o Diretor diz que, se o empreendimento apresenta uma ocupação padrão em torno de 70% das UH's, ele terá faturamento suficiente para continuar com o quadro de colaboradores completos, os quais já estão treinados e qualificados para atender aos hóspedes. Se o empreendimento estiver com uma ocupação significativa, a qual pague os custos do Resort, será possível disponibilizar ao máximo da estrutura para os hóspedes, sendo assim, satisfatórias para ambas as partes.

Quando se ocorre um controle da sazonalidade, os benefícios são mais evidentes. Segundo Martins (2010) e Pimentel (2008) os benefícios da gestão da sazonalidade são: férias bem aproveitadas, sem aglomeração de pessoas; utilização racional dos equipamentos e infraestrutura; desenvolvimento de carreiras dentro da oferta turística, evitando contratações temporárias; melhor rentabilidade dos investimentos; fixação de preços; satisfação dos visitantes em relação à manutenção e qualidade dos serviços; conservação dos residentes e da manutenção da sua qualidade de vida e melhor preservação da natureza e dos recursos turísticos.

Foi questionado se o empreendimento conta com algumas iniciativas que foram tomadas para minimizar a sazonalidade que não surtiram o resultado esperado. O Diretor explicou que alguns dos nichos de venda de lazer, shows, algumas semanas temáticas que foram colocadas no mercado não tiveram retorno. O Diretor afirma que o golfe era um mercado no qual eles apostavam, mas devido ao fato do golfe ser um esporte praticado por poucas pessoas no Brasil, não trouxe o retorno esperado. Segundo ele, há muitos resultados positivos, mas a cada dez ou quinze tentativas, uma não dá certo e esse é o risco que se corre ao trabalhar em um mercado específico. Desse modo, o entrevistado compreende que explorar um mercado específico é um risco que se corre. É necessário um planejamento amplo, para que o retorno esperado ocorra. O campo de golfe foi um investimento no qual houve todo um planejamento, mas não surtir resultado, devido ao esporte ser pouco praticado pelos brasileiros, e por este motivo acabou não despertando o interesse.

Para que um novo produto seja lançado no mercado é preciso saber quais são as motivações e preferências do público, para que ele tenha um retorno rentável.

Pimentel (2008) destaca que o desenvolvimento de novos produtos precisa ser coerente com as principais motivações dos visitantes da média e baixa temporada. Como exemplo se tem o investimento realizado pelo empreendimento no mercado de golfe, prática pouco comum entre os brasileiros, o qual não despertará o interesse de um grande público para o local, se tornando um prejuízo em potencial.

5.4 DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL PELA SAZONALIDADE

Houve o interesse de saber se há no empreendimento um departamento específico responsável pela questão da sazonalidade. O Diretor respondeu que o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA não possui um departamento específico responsável pela sazonalidade, mas o departamento comercial é aquele que lança as estratégias de como contagiar o mercado. É um departamento no qual todos tem em mente quais são os períodos de alta e baixa temporada, como se comportar diante da situação e as ideias para minimizar a sazonalidade. Segundo o Diretor “isso é uma tática que está na cabeça de todo mundo o tempo todo”.

Assim, o entrevistado explica que o empreendimento não possui um departamento exclusivo que cuide da questão de sazonalidade, mas o departamento comercial é o responsável por todas as atividades e iniciativas que envolvem o combate à sazonalidade.

Segundo Leão (2010) o departamento comercial tem como objetivo organizar as atividades relacionadas à comercialização e venda de produtos, levantar as necessidades dos clientes, elaborar pacotes, fazer análise de mercado, acompanhar a satisfação dos clientes, definir campanhas profissionais, entre outros. Assim sendo, o departamento comercial é o responsável pelas estratégias de venda do empreendimento.

A partir desta entrevista, pôde-se verificar que o empreendimento sofre sazonalidade ao decorrer do ano, principalmente devido às férias escolares. A baixa temporada traz efeitos negativos ao empreendimento, causando queda no faturamento e dificuldade na contratação de mão de obra qualificada, devido à rotatividade de colaboradores. Mas com o intuito de minimizar os efeitos negativos, o Resort aposta no mercado de eventos e em novos produtos no período de baixa e média temporada, deste modo, trazendo benefícios como padronizar a ocupação do empreendimento e oferecer ao hóspede mais serviços e atividades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sazonalidade no turismo é uma circunstância advinda do acúmulo das viagens em determinada época do ano, sendo caracterizada, principalmente, pela alta e baixa temporada. Este fenômeno ocorre por diferentes razões; as principais são as causas naturais e as institucionais. As naturais são representadas pelas estações do ano e variações climáticas, já as institucionais estão relacionadas aos aspectos sociais, religiosos e culturais. A sazonalidade na atividade turística é um dos principais empecilhos enfrentado no setor, gerando efeitos negativos na alta (aglomeração de turistas, degradação do ambiente, impactos nas comunidades receptoras) e baixa temporada (desemprego, queda no faturamento, etc.).

A sazonalidade atinge a atividade turística de modo geral. Os meios de hospedagem são os mais vulneráveis a este fenômeno, pois sua principal oferta é a hospedagem, na qual o público alvo é o que se encontra fora do seu entorno habitual. Deste modo, os gestores precisam definir e estabelecer estratégias e iniciativas a fim de minimizar os efeitos ocasionados pela sazonalidade.

A pesquisa ora apresentada teve como finalidade analisar as iniciativas utilizadas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA para diminuir os efeitos negativos da baixa temporada de turistas. Para tal fim, foram definidos objetivos específicos, os quais serão expostos a seguir com os resultados obtidos.

O primeiro objetivo específico questionava os períodos de alta e baixa temporada no empreendimento, os quais foram definidos segundo o entrevistado como: Dezembro, Janeiro e Fevereiro a alta temporada; Março, Abril, Maio, Setembro, Outubro e Novembro média temporada; e a baixa temporada ocorre nos meses de Junho, Julho e Agosto. Segundo o Diretor, as férias escolares é o principal motivo para se definir os períodos de alta e baixa temporada.

O segundo objetivo tinha finalidade de levantar os efeitos negativos ocasionados pela sazonalidade na baixa temporada, a partir da visão dos gestores. Por meio das respostas obtidas durante a entrevista foi possível verificar que a queda do faturamento na baixa temporada é um dos principais efeitos, seguido da demanda irregular de mão de obra.

O propósito do terceiro objetivo era levantar as iniciativas utilizadas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA para diminuir os efeitos negativos da baixa

temporada. A partir dos dados da entrevista foi possível verificar que o mercado de eventos é a principal estratégia para minimizar a sazonalidade, pois o empreendimento conta com uma grande estrutura, a fim de captar o maior número de eventos na baixa e média temporada. O empreendimento conta também com a venda de pacotes para grupos específicos, com tarifa diferenciada. Essas iniciativas oferecem benefícios para o empreendimento e para o hóspede. Uma melhor ocupação das UH's na baixa temporada faz com que o empreendimento possa oferecer ao hóspede o maior número de atrativos e serviços dentro do Resort. E, conseqüentemente, haverá o aumento no faturamento do empreendimento.

O último objetivo específico foi verificar se há um departamento no empreendimento que se preocupe com a sazonalidade. Segundo informações obtidas na entrevista, não há um departamento próprio responsável pela questão da sazonalidade, mas o departamento comercial é o qual elabora as estratégias para minimizar o fenômeno.

O problema a ser respondido ao longo desta pesquisa era; quais são as iniciativas empreendidas pelo Costão do Santinho Resort, Golf & SPA, para diminuir os possíveis efeitos negativos causados pela baixa temporada de turistas. Por meio da análise dos dados, pôde-se concluir que o empreendimento enfrenta a sazonalidade e junto com este fenômeno surgem os efeitos negativos. O mercado de eventos é a principal ação utilizada no empreendimento para combater os efeitos negativos deste fenômeno, pois tem como propósito melhorar a ocupação do empreendimento no período de baixa temporada e aumentar o faturamento. De acordo com os dados coletados, verificou-se que as iniciativas implementadas pelo empreendimento estão em harmonia com a teoria (Dias e Pimenta, 2005); (Silva,2007); (Walker, 2005) existente acerca do tema.

A partir de todo o conteúdo exposto observou-se que o empreendimento conta como uma grande estrutura voltada para a prática de golfe, porém este espaço encontra-se subutilizado. Sendo assim, sugere-se que o Costão do Santinho Resort, Golf & SPA busque meios para uma maior utilização do campo. Recomenda-se, então, que o empreendimento, em parceria com a Confederação Brasileira de Golfe (CBG), elabore campeonatos profissionais, juvenis e amadores para a promoção da estrutura entre os golfistas brasileiros. A parceria poderia se dar de tal modo que Resort cederia o espaço para que a Confederação organizasse os eventos. A promoção poderia ficar a cargo das duas entidades, sendo possível a instituição de

premiação para os melhores colocados em cada campeonato. Os campeonatos seguiriam os moldes daqueles já utilizados pela CBG, porém abrindo espaço para eventos que ajudem a promover ainda mais a estrutura, como por exemplo, campeonatos de duplas nos quais profissionais e amadores e profissionais e juvenis competissem em pares. Os profissionais não teriam que arcar com taxas de inscrição, essas sendo cobradas somente dos amadores e juvenis. No entanto, ambos seriam premiados ao final do campeonato. Este tipo de modelo poderia divulgar a estrutura em âmbito nacional, talvez chegando até ao âmbito internacional. Serviria, também, como troca de experiências entre profissionais, amadores e juvenis, sendo assim todos teriam alguma forma de lucro com a iniciativa.

Além disso, sugere-se, ainda, que o empreendimento crie uma divisão específica responsável pela sazonalidade, ou defina uma pessoa responsável por esta questão dentro do departamento comercial, visto que a sazonalidade é um fator que gera efeitos negativos para o empreendimento.

O presente estudo apresenta a realidade de apenas um empreendimento, se tornando uma limitação, pois os dados obtidos não podem ser generalizados à realidade de demais empreendimentos hoteleiros nacionais. Outra limitação foi o tema da sazonalidade ser abordado apenas pela visão de um colaborador do empreendimento, e não se estendendo entre outros departamentos. O ponto de vista de outros gestores poderia ser significativo, pois todos no empreendimento se deparam com os efeitos causados pela sazonalidade.

Ao longo da pesquisa surgiram dificuldades; a falta de familiaridade com a confecção de trabalhos científicos foi um dos grandes obstáculos a ser enfrentado, mas ele foi vencido por meio da dedicação. Outro empasse foi o primeiro contato com o empreendimento, pois foi necessário enviar vários e-mails e realizar inúmeras ligações; por fim, o contato sólido foi realizado através do departamento de marketing.

A realização desta pesquisa trouxe para a autora, contato com trabalhos científicos, o qual despertou o desejo de realizar novas pesquisas, de modo a contribuir com a atividade turística. Além disso, a pesquisa trouxe conhecimento acerca da sazonalidade na hotelaria.

A partir da elaboração deste trabalho, espera-se que ele contribua para a confecção de futuros trabalhos sobre o tema, a fim de auxiliar acadêmicos. Este estudo poderá ser utilizado também por empreendedores do ramo hoteleiro para a aplicação e implantação de algumas iniciativas, a fim de minimizar os efeitos causados

pela sazonalidade. Deste modo, os gestores do ramo hoteleiro também poderão ser beneficiados.

7 REFERÊNCIAS

ALVES, R. H. **Análise dos eventos realizados pelo município de Ilha Comprida/ SP na baixa temporada como instrumentos para minimização da sazonalidade da atividade turística.** 2013. 65f. Trabalho de conclusão de curso. Bacharelado em turismo (Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati – PR, 2013)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS- ABR. **Quem somos.** Disponível em: <http://abr-resortsbrasil.com.br/quem-somos/>. Acessado em: 22/03/2016

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo.** 12 ed. São Paulo: Senac, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem,** 2010. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/programas_acoes/Arquivos/1_CARTILHA_PROCESSO_CLASSIFICAxO.pdf. Acesso em: 03/11/2015.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Glossário do turismo.** Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/glossario/index.html. Acesso em: 05/11/2015 a.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL. **Lei Geral do Turismo.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm. Acesso em: 30/10/2015 b.

BRESOLIN, M.L. **Estratégias mercadológicas visando melhor ocupação dos hotéis situados na região norte da Ilha de Santa Catarina no período da baixa temporada.** 2001. 134f. Dissertação (Mestrado de engenharia de Produção) - Programa de pós graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001

CÂNDIDO, Í.; VIERA, E. V. de. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços.** Caxias do Sul: EducS, 2003.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** 9 ed. Caxias do Sul. EDUCS, 2003

COSTAO DO SANTINHO. **O Resort.** Disponível em: <<http://www.costao.com.br/o-resort>>. Acesso em 05/01/2016.

COUTINHO; COUTINHO, H.H. **Turismo de eventos como alternativa para o problema da sazonalidade turística.** Revista Eletrônica Aboré. 3.ed. 2007.

DIAS, R; PIMENTA, M.A de. **Gestão de hotelaria e turismo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, F. H. de L. **A interface entre turismo de eventos e diminuição dos efeitos negativos da sazonalidade na hotelaria em Natal/RN**. 2008. 58f. Trabalho de conclusão de curso. Bacharelado em turismo, (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Natal, 2008)

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOOGLE. **Google Imagens**. Disponível em:

<https://www.google.com.br/imghp?hl=pt-BR&tab=wi&ei=twuIV4OsMoivwAT-0pxg&ved=0EKouCBQoAQ>. Acessado em: 06/05/ 2016.

LEÃO. T. **Departamento Comercial e Marketing**. Apostila, módulo 23. 2010.

LOPES.P. **Análise do Setor de A&B**: estudo de caso do Hotel Pousada Tambayba em São Sebastião- SP. 2014. 95f. Trabalho de conclusão de curso. Bacharel em turismo (Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati- Paraná,2014).

MARTINS, I. M. da C. **Gestão estratégica da sazonalidade em turismo**: o caso de Aveiro, 2010, 204 p. Dissertação- Gestão e Desenvolvimento em Turismo, Universidade de Aveiro, Aveiro. 2010.

MATTOS, F. M. **Saga de um visionário**. Florianópolis: EDEME, p.203, 2007.

MEDEIROS, A. A. de. **Turismo de eventos como estratégia no combate a sazonalidade**: uma análise na hotelaria de Natal – RN. 2007. 104f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MENEZES, V. de O. **Hotelaria e meios de hospedagem**. Apostila didática, 2014.

MOTA, K. C. N. **Marketing Turístico**: promovendo uma atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

NEVES, H.; CRUZ, A. R.; CORREIA, A. A sazonalidade da procura turística na Ilha de Porto Santo. **Estudos regionais**, 2007.

PETROCCHI, M. **Hotelaria**: planejamento e gestão. 2 ed. São Paulo: Futura, 2008.

PIMENTEL, E. de M. **Estratégias para a gestão da sazonalidade**: a oferta turística algarvia. 2008. 164 p. Dissertação – Gestão e Desenvolvimento em Turismo, Universidade de Aveiro, Aveiro. 2008.

PIRES, J. **O potencial de Florianópolis no desenvolvimento do turismo de negócios e eventos**. 2015. 79f. Trabalho de conclusão de curso. Bacharel em ciências econômicas (Universidade Federal de Santa Catarina, 2015).

RPPN CATARINENSE. **Morro das Aranhas**. Disponível em:

<http://rppncatarinense.org.br/?s=morro+da+aranha>. Acessado em 27/05/2016.

RUDNIAK, D. **Sazonalidade na Hotelaria**: Um estudo dos meios de hospedagens de Matinhos, litoral paranaense. 2016. 77f. Trabalho de conclusão de curso. Bacharel em Turismo (Universidade do Estadual do Centro-Oeste, Irati- PR, 2016).

SCHLUTER, R. G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. São Paulo: 192p. Aleph, 2003.

SILVA, M. M. da. **Impactos da sazonalidade na hotelaria**: estudo na hotelaria de luxo da cidade do Rio de Janeiro. 2007. 61f. Trabalho de conclusão de curso. Bacharelado em turismo, (Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007).

TOMAZZONI, E. L.; COSTA, J. S. da. O *cluster* de turismo da cidade de São Paulo e as visões dos gestores da hotelaria. In: ANAIS DO VII SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO NO MERCOSUL, 16 e 17 de nov. de 2012, Caxias do Sul – RN.

Turismo e paisagem: relação complexa. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, nov. 2012. P. 1 – 19.

WADA, E. K.; CAMARGO, L. O. de L. Os desafios da hotelaria. **Gestão**, São Paulo, vol. 5, nº 1, p. 53 – 57, fev/abr 2006.

WALKER, L. M. Gestão de eventos na hotelaria. In: DIAS, R.; PIMENTA, M. A. (orgs). **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

APÊNDICE

Apêndice 01

MODELO DE QUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

- 1) O Costão do Santinho Resort, Golf & SPA enfrenta sazonalidade no decorrer do ano?
- 2) Caso enfrente, quais seriam os períodos de alta e baixa temporada no empreendimento?
- 3) A sazonalidade traz efeitos negativos ao empreendimento?
- 4) Caso traga, descreva quais são eles?
- 5) Quais as principais iniciativas tomadas pelo empreendimento para minimizar os possíveis efeitos negativos causados pela sazonalidade?
- 6) Quais os benefícios das iniciativas tomadas, para o empreendimento e para o hóspede?
- 7) Houve alguma iniciativa que, quando executada, que não trouxe um resultados positivos esperado pelo o empreendimento?
- 8) Caso tenha ocorrido essa situação, descreva quais seriam estas iniciativas?
- 9) Há no empreendimento um departamento especifico que cuide da questão de sazonalidade?
- 10) Caso haja, comente sobre ele? (como se chama, quantos funcionários, se funciona o ano todo.)

ANEXOS

Anexo 01

Contato com Costão do Santinho Resort, Golf & SPA

Outlook interface showing an email from Evelyn Henrique (01/04/2016). The email content includes:

Você respondeu em 04/04/2016 08:55.

Bom dia Samanta,

Está autorizado o uso. Se possui alguma documentação complementar que seja necessário preencher/assinar, nos encaminhe.

Também peço que veja quando e quais pessoas você gostaria de entrevistar para que possamos programar.

Att,

Evelyn Henrique
marketing@costao.com.br
 Florianópolis - SC - Brasil

On the right side, there is a promotional banner for '15 MEGA POR RS/MÊS' with a 'ASSINE JÁ' button and contact information 'OU LIGUE 3003-7303'.

Outlook interface showing a reply email from Evelyn Henrique (08/04/2016). The email subject is 'RES: Para Evelyn'. The email content includes:

Você respondeu em 11/04/2016 09:54.

Bom dia Samanta,

Sobre a entrevista, devido a agenda da pessoa que pode te auxiliar, sugerimos que essa seja feita via Skype com o Diretor Comercial Adjunto do Costão do Santinho, Rafael Pires.

Ele poderá realizar na próxima semana, então peço que nos comunique o horário e dia que gostaria de fazer, que confirmo com você e te passo o contato do Skype dele.

Att,

Evelyn

On the right side, there is a promotional banner with the text 'E A QUE MAIS ENTREGA A VELOCIDADE CONTRATADA,' and an image of a dog.