

## Resorts no Brasil: uma avaliação do desempenho

### Brazilian Resorts: an overall performance evaluation

### Resorts en Brasil: una evaluación del desempeño

Antonio Carlos Bonfato<sup>1</sup>

Marcia Akemi Takahashi Baltieri<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo analisa o desempenho mercadológico e financeiro dos resorts no Brasil. O objetivo geral foi identificar o comportamento dos principais indicadores de desempenho financeiro, sob a ótica das receitas, na medida de contribuir para uma melhor compreensão de como opera esse setor no país. Para se obter os resultados desejados, foram realizadas pesquisas correlacionais que geraram os valores e índices de crescimento que permitiram estabelecer uma relação comparativa entre os anos de 2013 e 2014. Serviram como fontes primárias os resorts filiados à Associação Brasileira de Resorts - Resorts Brasil, bem como entrevista de campo, com profissional de reconhecida atuação na área. As fontes secundárias se basearam em autores consagrados no universo da temática analisada. O universo de investigação foi formado pelos 49 resorts oficialmente reconhecidos pela principal entidade da área no país, ABR/Resorts Brasil. A entidade colaborou com o presente estudo ao permitir o acesso ao de seu banco de dados, onde os associados depositam mensalmente as informações de desempenho. Os empreendimentos estudados também foram segmentados em quatro subgrupos que foram analisados de forma separada. Os resultados mostraram que o mercado de resorts nacionais segue avançando em seus índices de desempenho e aperfeiçoando seus processos internos de gestão e distribuição de vendas. Entre os anos analisados, foi observada uma melhora no desempenho das receitas nominais na ordem de 6,34% no principal índice analisado. No que tange aos subgrupos, os resorts localizados em praia e os que operam no sistema *all inclusive* geraram os resultados mais significativos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento. Resorts. Receitas financeiras. Sazonalidade.

**Abstract:** *This scientific article is about resort's operations in Brazil. The main goal was to identify the financial key performance indicators, so that it could contribute to a better comprehension about how the resorts area acts in Brazil. To achieve this goal, this study took researches which generated numbers and indicators that could establish a comparison between 2013 and 2014. The main sources were taken from all resorts from the Associação Brasileira de Resorts - Resorts Brasil, as well as an interview with a renowned area professional. Other sources were taken by the most important resorts books. There are actually 49 resorts which are part of the Brazilian Resorts Association-ABR/Resorts Brasil. This institution allowed the access to all its database, in which the associated resorts give numerical informations about its own performance. The resorts studied in this article were divided and studied in four big groups. The results showed that the national resorts market keeps*

<sup>1</sup> Mestre em Urbanismo pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUCCAMP, Campinas/SP, Brasil e professor de graduação e pós graduação do Centro Universitário Senac Águas de São Pedro, Águas de São Pedro/SP, Brasil; email: [abonfato@sp.senac.br](mailto:abonfato@sp.senac.br)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo - EESC/USP, São Carlos/SP, Brasil e professora de graduação do Centro Universitário Senac Águas de São Pedro, Águas de São Pedro/SP. E-mail: [mtakahas@sp.senac.br](mailto:mtakahas@sp.senac.br)

increasing its statistics and improving its internal management processes and sales distribution. Revenues increased 6.34% in the main analysed indicator during the years of 2013 and 2014. It was also observed that beach and all inclusive resorts tend to have better results.

**Keywords:** Management. Resorts. Revenue. Seasonality.

**Resumen:** En este artículo se analiza la comercialización y el rendimiento financiero de los resorts brasileños. El objetivo general fue identificar el comportamiento de los principales indicadores de rendimiento financiero desde la perspectiva de los ingresos, con objeto de contribuir a una mejor comprensión de cómo funciona este sector en el país. Para obtener los resultados deseados, que se llevaron a cabo la investigación correlacional que generó los valores y las tasas de crecimiento que permitieron establecer una relación comparativa dentre los años 2013 y 2014. A los datos obtenidos hay ayudado - cómo fuente primaria - los resorts afiliados a la Associação Brasileira de Resorts - Resorts Brasil, así como la entrevista con profesional de reconocida experiencia en el campo. Las fuentes secundarias se basaron en los autores consagrados en el universo temático analizado. El universo de la investigación fue formada por los 49 resorts oficialmente reconocidos por la entidad principal de la zona en el país, ABR / Resorts Brasil. La organización hay colaborado con el estudio por permitir el acceso a su base de datos, donde los afiliados hacen el depósito mensual de las informaciones de rendimiento. Los proyectos estudiados también fueron segmentados en cuatro subgrupos que fueron analizados por separado. Los resultados mostraron que el mercado de los resorts brasileños sigue avanzando en sus indicadores de desempeño y presentando mejora de sus procesos internos de gestión y distribución de ventas. Entre los años analizados, se observó una mejora en el rendimiento de la renta nominal del orden de 6,34% en el índice principal analizada. Con respecto a los sub-grupos, los resorts situados en la playa y que operan en el sistema all inclusive generaron los resultados más significativos.

**Palabras-clave:** Estacionalidad. Gestión. Ingresos financieros. Resorts.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo se dedica à análise do desempenho mercadológico das organizações ligadas ao do universo do turismo (Asmussen, 2005) tratando – especificamente - dos meios de hospedagem denominados de resorts (Agarwal, 2002; Papatheodorou, 2004 & Walton, 2009). O foco é sobre o desempenho mercadológico dessas empresas. A análise não se debruça sobre o estudo de um caso específico, mas, sim, sobre o desempenho do setor de resorts de forma geral. Com a evolução da atividade turística nacional, faz-se necessária a compreensão maior de como operam seus variados agentes (Asmussen, 2005). Cada um desses setores possui características diferentes entre si, mesmo em se tratando especificamente da área dos meios de hospedagem (Gee, 1998). Além da diferenciação operacional, mercadológica e de gestão cotidiana entre os agentes de determinada área do turismo, também nos deparamos com formas diferentes de gestão estratégica entre regiões e países do globo, dentro do mesmo segmento. Com a evolução dos mercados essa compartimentalização se acentua. Não é diferente em relação à área dos resorts. Os empreendimentos localizados no país possuem características próprias que os diferenciam em relação aos localizados em outros continentes (Domingues, 2014). O estudo mostra algumas dessas características diferenciais. A título de exemplo, muitos dos resorts do globo possuem sua base de atratividades constituída por esportes de inverno (Pulmann e Thompson, 2002) ( Mill, 2003), diferentemente do que ocorre no Brasil, onde o foco principal se constitui nos atrativos litorâneos ou de montanha. (Domingues, 2014)

Resumidamente, uma análise que aborde o tema proposto de uma forma global, ou seja, abordando os índices do mercado como um todo, pode incorrer no risco de gerar dados de desempenho muito generalistas. Considerando tal fato e a necessidade da contribuição maior para o entendimento de como opera o setor dos resorts brasileiros, o presente estudo também dedicou uma parte da reflexão para o tratamento dos dados de forma mais específica. Assim, no segundo momento, os indicadores foram analisados de forma mais compartimentada, subdividindo os empreendimentos em quatro segmentos, que foram denominados de subgrupos. Os mesmos dados agregados para a análise global foram submetidos a essa subsegmentação, a fim de se detectar diferentes características que os diferencie entre si. A base de dados foi constituída pelos resorts filiados a Associação Brasileira de Resorts – Resorts Brasil<sup>3</sup>, que é a entidade representativa dessa tipologia de empreendimento hoteleiro no país. O banco de dados é alimentado mensalmente pelos resorts associados e forneceram base para a tabulação e sistematização das informações mensais, trimestrais e anuais, permitindo a criação de planilhas que geraram os gráficos expostos no presente análise.

A problemática central que instigou o artigo se alia aos questionamentos e reflexões que pairam no universo mercadológico dos resorts brasileiros, tais quais:

- a) O setor de resorts nacionais segue em processo de consolidação gerando receitas que sejam cada vez mais significativas no contexto do trade turístico nacional?
- b) Os resorts brasileiros possuem características próprias que os diferenciam em relação aos demais resorts do globo? Se sim, quais são tais especificidades?
- c) A localização e o tipo de diária praticada interferem na demanda sazonal durante o decorrer do ano? Se sim, qual é o comportamento mercadológico e das receitas que tais diferenciações geram no desempenho final dos empreendimentos?

No que tange à construção da análise, o item 2: Métodos e Técnicas, trata da metodologia no tratamento das informações colhidas junto ao banco de dados da Associação Brasileira de Resorts. O item 3: Fundamentação Teórica, gera uma síntese da bibliografia sobre o tema e a forma como foi abordado durante o decorrer dos anos, com destaque para as informações mais atuais. O item 4: Análise dos dados – Desempenho Geral do setor, sistematiza e analisa dos dados colhidos durante o universo temporal do estudo. As informações geradas são globais, tratando do desempenho geral do setor sob o prisma das receitas, levantando seus principais indicadores de desempenho tais quais: taxa de ocupação<sup>4</sup>, receita média<sup>5</sup> e TrevPar<sup>6</sup>. O item 5: Análise dos Resultado, é baseado nos subgrupos e busca a res-

<sup>3</sup> Entidade que é reconhecida, oficialmente, como representante da área de resorts, pelo Ministério do Turismo - MinTur.

<sup>4</sup> Taxa de ocupação: índice de medição de desempenho do hotel, dividindo as unidades habitacionais disponibilizadas e postas à venda, pelo número de unidades habitacionais efetivamente ocupadas durante um mesmo período.

<sup>5</sup> Receita média: valor agregado das receitas de determinado período, divididas pelas unidades habitacionais vendidas no mesmo período

posta do item b da problemática, ao analisar os índices de forma segmentada, observando-os no contexto de cada um dos subgrupos. Finalmente o item 6: Considerações finais aborda a questão exposta no objetivo geral da análise, bem como as problemáticas citadas. O Item aborda ainda, de forma resumida, os impactos setoriais gerados pelo evento Copa do Mundo FIFA 2014.

## 2 MÉTODOS E TÉCNICAS

No que tange aos métodos e técnicas adotadas, o presente estudo aborda os dados gerados no biênio 2013/2014, colocando as resultantes em uma relação de analogia. Desse maneira, segundo Costa (2001), trata-se de pesquisa “correlacional: quando o pesquisador acompanha, relativamente a duas ou mais variáveis, a flutuação conjunta dos dados (Costa, 2001, p.50)”. Assim, no primeiro momento, a pesquisa recorreu, de forma exaustiva, aos relatórios setoriais fornecidos pelo mercado hoteleiro nacional. Autores consagrados que versam sobre a temática resorts como GOELDNER (2002), (Robert Mill (2003), Daniel Guijarro (2003) e Jerry Weygandt (2005) foram abordados. Também as fontes secundárias que formaram a base conceitual do estudo foram representadas pelas análises de mercado elaboradas por empresas de consultoria da área hoteleira com BSH International (BSH, 2011), Hotel Invest (Canteras, 2011) e Jones Lang LaSalle (JLL, 2013), bem como as várias edições do relatório Resorts Brasil em Perspectiva – RBEP, entre os anos de 2014 e 2015.

Nessa etapa a pesquisa utilizou-se dos métodos descritiva (Laukatos, 2001) utilizando-se de fontes tanto qualitativas, quanto quantitativas (Severino, 2002; Gil, 2008). Na pesquisa quantitativa (Schlüter, 2003; Dencker, 2003 & Santella, 2006).

Após o levantamento e análise da bibliografia sobre a temática, a pesquisa recorreu à busca das informações necessárias ao estudo buscando as fontes primárias, tendo como base a coleta de informações do banco de dados da Associação Brasileira de Resorts/Resorts Brasil. De forma concomitante, também serviu como fonte primária – através de pesquisa de campo - a técnica da entrevista pessoal, ao se ouvir um profissional de experiência e reconhecido pelo conhecimento mercadológico da área estudada: o então diretor executivo da Associação Brasileira de Resorts – Resorts Brasil, Ricardo Domingues.

Depois de colhidos os dados necessários ao prosseguimento do estudo, foram elaboradas planilhas de análise nas quais todos os índices colhidos foram tabulados, sistematizados e analisados. As informações de cunho quantitativo dos anos de 2013 e 2014, junto ao banco de dados citados alhures, foram postas em analogia, a fim de se observar o comportamento no que tange ao crescimento nominal positivo ou negativo. As informações gera-

---

<sup>6</sup> TrevPar– Total Revenue per Available Room: valor agregado das receitas, divididas pelas unidades habitacionais disponibilizadas para a venda (com exclusão das unidades de uso da casa, cortesia e manutenção)

das pelas planilhas permitiram a geração dos gráficos que foram novamente organizados em duas fases, a saber:

- a) Fase 1: análise de forma a detectar o desempenho global do setor no que tange aos índices de taxa de ocupação, receita média por UH vendida e TrevPar e;
- b) Fase 2: dos dados foram novamente reorganizados em subgrupos segundo sua localização - praia e campo – e forma de diária operada – all inclusive e outros tipos de pensão. Serviram com base de informação os mesmos índices relatados na fase 1.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

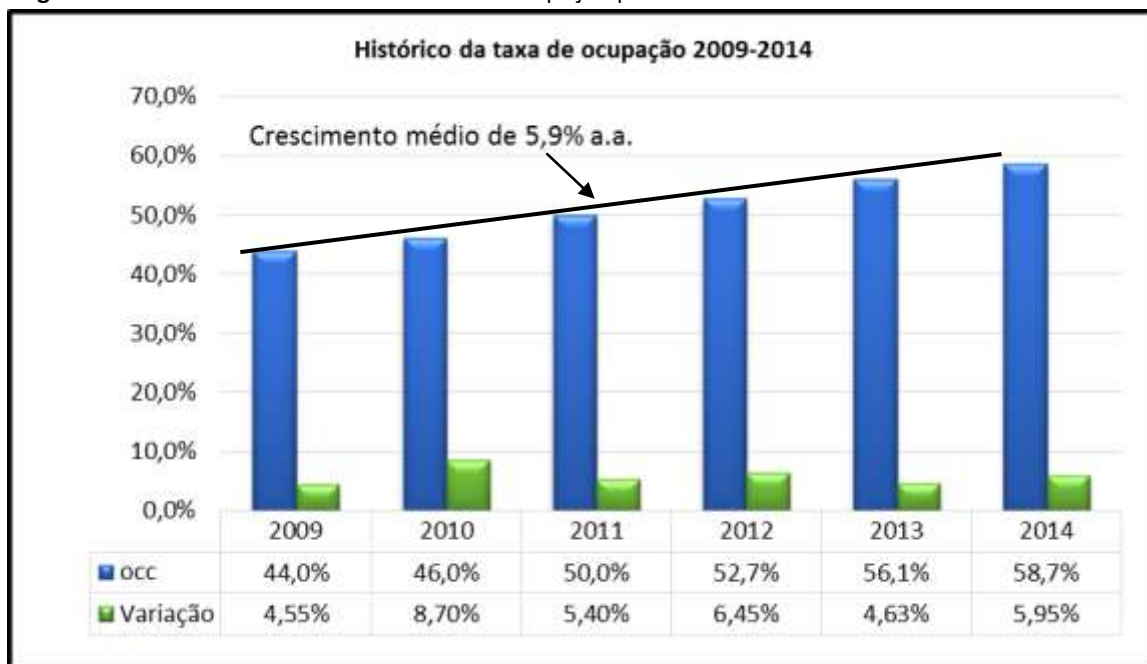
A constante evolução do mercado hoteleiro brasileiro e, conseqüentemente, dos resorts nacionais (Boeger, 2005; Bonfato, 2006; Prosépio, 2007 & Rosa 2012), bem como o acirramento da concorrência fez surgir a necessidade de geração de relatórios setoriais que gerassem informações que servissem como parâmetros para a condução estratégica dos empreendimentos. Embora os estudos sobre o mercado hoteleiro remontem a algumas décadas, os anos de final da década de 1990 e início de 2000 marcaram o surgimento dos primeiros relatórios analíticos que abordavam o tema sob uma perspectiva mais geral, onde os resorts estavam agregados aos demais meios de hospedagem. Desse marco inicial, os relatórios evoluíram para comparativos desempenho não só entre períodos, como também entre as diferentes faixas de operação de diárias (JLL, 2013, p.10). Relatórios avançaram em suas análises, pondo em analogia resorts e os demais grupos referenciais do mercado hoteleiro, porém sem um aprofundamento maior. Dados como taxa de ocupação, diária média e RevPar<sup>7</sup> passaram a ser mensurados e distribuídos não só aos empreendedores, com também ao mercado hoteleiro. De forma resumida, pode se afirmar que - no que tange subsídio de informações disponibilizadas aos gestores dos resorts nacionais -, alguns relatórios estabeleceram as bases iniciais, mas com abordagens mais generalistas ou sendo aplicados de forma esporádica (Domingues, 2014). No que tange aos relatórios mercadológicos que aborda especificamente os resorts, tais estudos surgiram como consequência da evolução do próprio segmento. Exemplo é o relatório denominado de “Relatório de Investimentos no Brasil: hotéis e resorts”, do ano de 2008, publicado pela consultoria BSH Internacional Holding (BSH, 2008), que voltou a ser emitido apenas anos após, em 2013, e na mais recente edição, em 2014. Também entre os anos de 2011 e 2013, a consultoria Jones Lang LaSalle (JLL,2013) emitiu o relatório de mercado denominado “Resorts em Números”.

A necessidade em gerar informações mais específicas remete a reflexão sobre como foi o histórico recente da operação de resorts no Brasil. Tal sequencia histórica inclui variadas e distintas fases ao longo das décadas, vindo desde as dificuldades em se encontrar investidores e em se obter financiamentos - nos anos de 1980 - até o enfrentamento de um ambiente hostil, de disputa acirrada, desde meados da década de 1990 até o final da década

<sup>7</sup> RevPar: Revenue per Available Room: Índice hoteleiro que demonstra a receita de hospedagem obtida por apartamento disponibilizado pelo hotel em determinado período.

de 2000 (Domingues, 2014). Nesse período conviveram com forte concorrência de outros meios da área de hospitalidade, notadamente os cruzeiros marítimos (BSH, 2011) (JLL, 2013). Na fase mais recente, os resorts brasileiros se deparam com a concorrência de empreendimentos de mesma tipologia localizados no Caribe (RBEB, 2014), desencadeada desde a valorização do real e o consequente aumento do poder aquisitivo de todas as faixas de renda da população brasileira. Esse fator macroeconômico também ocasionou o aumento da demanda doméstica de lazer para os resorts de esqui da América do Sul, inicialmente Bariloche e Las Leñas, na Argentina e, a partir de 2010, resorts chilenos localizados na região de Valle Nevado (RBEP, 2014). Mesmo com todos os fatores expostos alhures, os resorts nacionais apresentaram constante melhora no desempenho mercadológico nos últimos anos. Exemplo desse crescimento está no aumento das taxas de ocupação. Segundo o banco de dados da Associação Brasileira de Resorts – Resorts Brasil, entre 2009 e 2014, o setor apresentou uma média de crescimento de 5,9% a.a. (RBEP, 2015), conforme mostra a figura 01.

**Figura 01** – Crescimento histórico da taxa de ocupação período 2009-2014



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (RBEP 2015, p. 13.)

A Associação Brasileira de Resorts – Resorts Brasil, é o principal elo que desencadeia as políticas de relacionamento do setor tanto internamente, com a articulação das informações entre os associados, quanto com a esfera governamental, os demais agentes do trade e a mídia nacional, em geral (Domingues, 2014). Assim, justifica-se o uso da base de dados da entidade para a análise exposta a seguir.



Resultante das crescentes demandas por dados e também de um acordo de cooperação entre a Associação Brasileira de Resorts - Resorts Brasil e o Centro Universitário SENAC<sup>8</sup>, as análises de mercado acabaram por se estabelecer de forma definitiva no ano de 2012, com a criação do relatório periódico denominado “Resorts Brasil em Perspectiva” (Domingues, 2014). O relatório abordava inicialmente o desempenho das taxas de ocupação, diária média e RevPar, com periodicidade trimestral, estabelecendo analogias entre o ano posterior e o ano anterior. As bases numéricas utilizadas nos cálculos dos índices para o informativo eram obtidas diretamente junto ao banco de dados da Resorts Brasil. A evolução do informativo fez com que surgissem edições semestrais e anuais, bem como gerou novas demandas que são frutos do próprio crescimento da significância do mercado de resorts dentro do trade turístico doméstico. Também, fruto da evolução do relatório, foram alterados os conceitos de:

- a) Diária média, que passou a ser denominada de receita média, tendo em vista que os dados das receitas depositadas pelos associados desconsideram repasses para outros departamentos que não hospedagem e;
- b) RevPar que, por conta da alteração da diária média, passou a ser denominado de TrevPar – Total Revenue per Available Room.

Esse procedimento foi adotado a partir da edição de nº 13, outubro de 2013 (RBEP, 2013). No entanto, a nova dinâmica de mercado demandou a necessidade de geração de índices segundo as especificidades de cada resort, que não eram plenamente atendidas com as informações de cunho mais geral. Nesse sentido destacou-se a necessidade de se ir além da análise de desempenho global do grupo, compartimentando os empreendimentos em subgrupos. Essa classificação permitiria uma análise mais específica. Inicialmente os resorts foram subdivididos segundo o ambiente geográfico no qual estava inserido. Assim, os associados foram distribuídos entre os localizados no campo e na praia (RBEP, 2013). A partir do desencadeamento dessa nova fase - análise de desempenho por ambiente – estabeleceu-se um novo objetivo: detectar uma linha mestra de comportamento das ocupações, receitas médias e TrevPar mensais considerando as especificidades do local onde os resorts se situavam. Buscou-se um modelo comportamental que, ao final, deveria permitir a elaboração de projeções internas para o curto e médio prazo, baseado em fatores de desempenho histórico real de seu subgrupo. A meta era facilitar o planejamento do *forecast*<sup>9</sup> dos empreendimentos tanto de praia quanto de campo. No segundo momento houve nova sub segmentação, compartimentando os empreendimentos pelo tipo de pensão praticada: os all inclusive<sup>10</sup> e os que operam outros tipos de pensão<sup>11</sup>. A análise de desempenho por tipo de pen-

<sup>8</sup> Instituição de ensino de nível superior, com sede em São Paulo/SP

<sup>9</sup> Forecast: termo utilizado na hotelaria para descrever a previsão financeira para o exercício futuro.

<sup>10</sup> All Inclusive: denominação aplicada dentro do universo hoteleiro que opera diárias onde todos os gastos com hospedagem e alimentação estão inclusos no preço fechado previamente.

<sup>11</sup> Segmentação por tipo de pensão praticada, divididas em: a) **All inclusive**: todos produtos/serviços já inclusos na diária e b) **outros tipos de diária**, com Full American Plan - FAP: diária que inclui a pensão completa com pernoite e todas as refeições, excluindo-se outros gastos extras; Mid American Plan –MAP: diária que

são tem o mesmo propósito adotado na análise por ambiente: compreender uma linha comportamental que permita a elaboração de projeções nos curto e médio prazos, também objetivando se tornar mais um instrumento auxiliar para a elaboração das previsões de desempenho de receitas e despesas para exercícios futuros.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS – DESEMPENHO GERAL DO SETOR**

Após a análise dos dados, foi possível identificar o comportamento mercadológico dos resorts brasileiros no espaço temporal abordado pelo estudo. Os dados analisados foram colhidos com a periodicidade mensal, durante um período de 24 meses, entre o mês de janeiro de 2013 a dezembro de 2014, junto ao bando de dados da Resorts Brasil, onde os associados faziam o depósito de informações também de forma mensal. Os dados considerados eram depositados e os inseridos no sistema da Resorts Brasil até o dia 15 do mês imediatamente superior. Para se observa um intervalo de tolerância, tais dados eram recolhidos para a presente pesquisa nos dias 2º do mês de depósito. Como fator relevante para a pesquisa destaque-se que 2014, foi o ano de realização do Copa do Mundo FIFA no país. O estudo considera tal variância na análise dos resultados finais, mas também dedica um espaço para a análise os impactos positivos e negativos que o megaevento global gerou no setor. De forma sequencia serão apresentados os dados de i) taxa de ocupação; ii) receita média e iii) TrevPar do período.

##### **Taxa de ocupação geral**

No ano de 2014, a taxa de ocupação dos resorts nacionais se elevou em 4,7% em relação ao ano anterior, evoluindo 2.6 pontos percentuais, chegando a 58,7%, perante 56,1% em 2013. Esses valores seguem dentro dos parâmetros do crescimento de ocupação histórica do setor, conforme Figura 01. A figura 02 traz o comparativo no biênio 2013/2014.

Em termos percentuais trimestrais o crescimento da taxa de ocupação em 2014 o comportamento seguir a seguinte lógica: Os dois primeiros trimestres tiveram um comportamento oposto aos dois últimos do ano. O 1º trimestre gerou altas de significância, resultados direto das datas do Carnaval que tiveram intervalo maior em relação a denominada “alta temporada”, dando espaço para a demanda se organizar nos gastos. O final desse trimestre também foi beneficiado com a antecipação dos eventos corporativos das empresas, planejados a fim de não coincidir com as datas da Copa do Mundo FIFA. Como esse segmento participa atualmente - segundo Domingues (2014) - com cerca de 39,0% do mix de mercado dos resorts os reflexos foram de significância, com o mês de março de 2014 represen-

---

inclui o pernoite, o café da manhã e uma refeição, podendo ser um almoço ou jantar e Bed & Breakfast - B&B: diária que inclui o pernoite e um café da manhã.



tando o pico com alta de ocupação de 16,0% em relação ao ano anterior. O trimestre registrou crescimento médio de 8,5%.

**Figura 2** – Crescimento da taxa de ocupação biênio 2013-2014



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 12.)

O 2º trimestre seguiu a mesma tendência com aumento da participação do segmento de eventos corporativos (RBEP, 2014). Em alguns resorts específicos, o segmento corporativo chega a representar mais de 60,0% da receita total. Esse trimestre foi também avançado pelo uso intensivo de vários resorts por delegações estrangeiras que estiveram na Copa do Mundo FIFA. A segunda quinzena de junho também contou com os turistas que estiveram pela primeira vez no país acompanhando suas equipes nacionais, elevando os índices de ocupação nos empreendimentos localizados, principalmente, no Nordeste brasileiro. O mês de junho de 2014 foi tido como o de melhor desempenho desde que se iniciou o levantamento histórico para esse mês (RBEP, 2014). O crescimento do 2º trimestre foi 7,1% superior ao mesmo período de 2013.

O 3º trimestre não gerou valores positivos. O quadro mostrou comportamento inverso aos primeiros trimestres. A demanda do turismo de lazer foi inferior aos anos anteriores, devido a menor intenção de gastos pelo consumidor doméstico. O segmento corporativo também não contribuiu para a melhora. Tradicionalmente esse segmento gera valores pouco expressivos em meados dos anos. O mês de agosto geralmente resulta na geração de valores satisfatórios para os resorts brasileiros, devido às férias europeias. Agosto de 2014, teve bom desempenho, mas apresentou reflexos da descapitalização da classe média da denominada Zona do Euro, maior emissor de turistas estrangeiros para os resorts brasileiros. O mês de setembro apresentou comportamento melhor mas não repôs as perdas do início do trimestre. O crescimento médio foi negativo, com queda de 3,3%.

O 4º trimestre resultou em leve recuperação em relação ao trimestre anterior, mas refletiu a cautela dos consumidores domésticos. O reflexo da desaceleração econômica começou a ser sentido de forma mais aguda, fazendo com que essa demanda - de característica elástica - tivesse pouca efetividade no uso dos resorts nacionais. O resultado foi de crescimento nulo (0,0%), conforme mostra a figura 3.

**Figura 3** – Comparativo da taxa de ocupação mensal período 2013-2014



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 14.)

A figura 4 destaca a oscilação mensal da taxa de ocupação em um comparativo tendo como base o ano de 2013 – linha laranja. Nota-se claro destaque para os dois primeiros trimestres do ano de 2014.

**Figura 4** – Variação percentual mensal da taxa de ocupação período 2013-2014



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 14.)

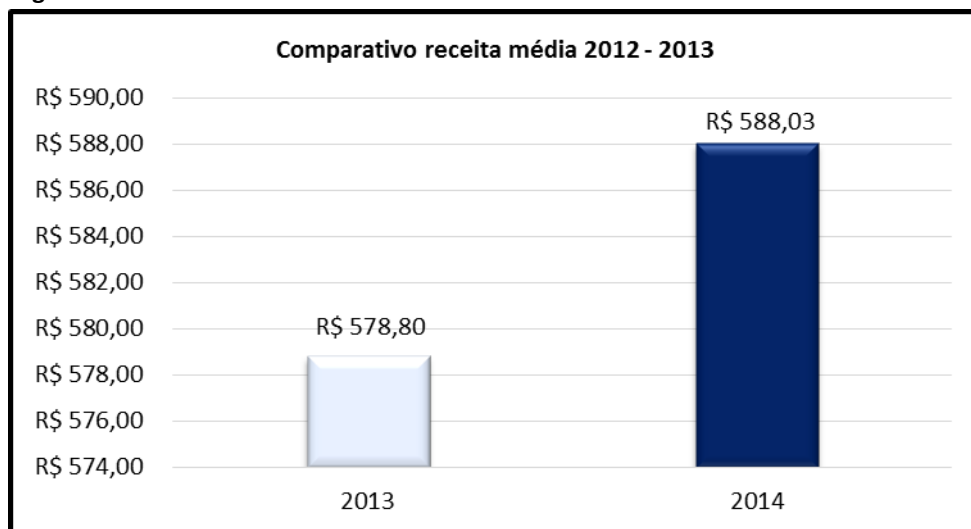
### Receita média geral

As receitas médias nominais de 2014 foram pouco superiores ao ano de 2013. A receita média se elevou de R\$ 578,80 em 2013 para R\$ 588,03 em 2014, representando crescimento nominal<sup>12</sup> de 1,6%. Com a aplicação do fator indexador IPCA-15, indexador oficial do Governo Federal, o índice mostrou crescimento real<sup>13</sup> negativo de -4,97%, gerando um

<sup>12</sup> Crescimento/queda nominal: crescimento bruto de receitas, sem se considerar o fator inflacionário do período de geração dos dados analisados.

contraponto próximo ao crescimento da taxa de ocupação no mesmo período analisado. A figura 5 aponta os índices obtidos.

**Figura 5**– Receitas médias nominais biênio 2013-2014

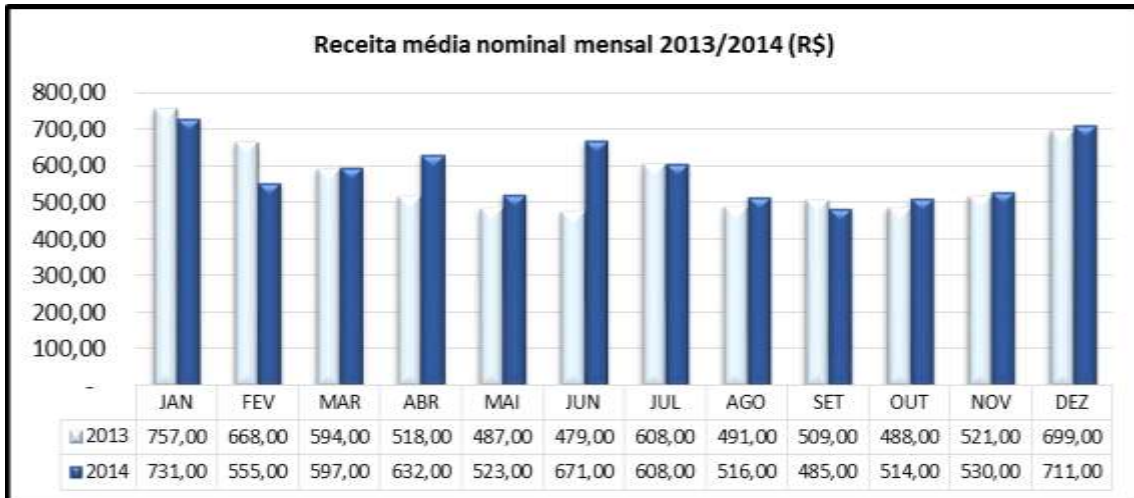


Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 16.)

A receita média mostrou desempenho negativo nos dois primeiros meses do período de 2014. Vários empreendimentos buscaram a economia de escala, priorizando a ocupação em detrimento da diária média (RBEP,2015). O fato resultou em queda da receita média. Fevereiro se destacou em termos de fraco desempenho nesse índice: -16,9%. A receita média do trimestral foi de -6,6% inferior a 2013. O 2º trimestre foi o destaque positivo do ano, resultado direto da Copa do Mundo FIFA. O mês de junho de 2014 gerou crescimento da receita média de 40,1% acima de 2013. De forma geral o trimestre apresentou elevação de 23,2% da receita média, no comparativo com 2013. O 3º trimestre não apresentou queda tão significativa na receita média como o ocorrido na taxa de ocupação. O crescimento foi praticamente nulo: 0,1%. O 4º trimestre resultou em desempenho relativamente melhor, com o retorno dos eventos corporativos e leve retomada do segmento de lazer: o crescimento da receita média foi de 2,8% em relação a 2013.

<sup>13</sup> Crescimento/queda real: crescimento já descontada a inflação do período, por meio da aplicação de um fator indexador. No caso do informativo, usa-se o IPCA-15, índice oficial do Banco Central do Brasil.

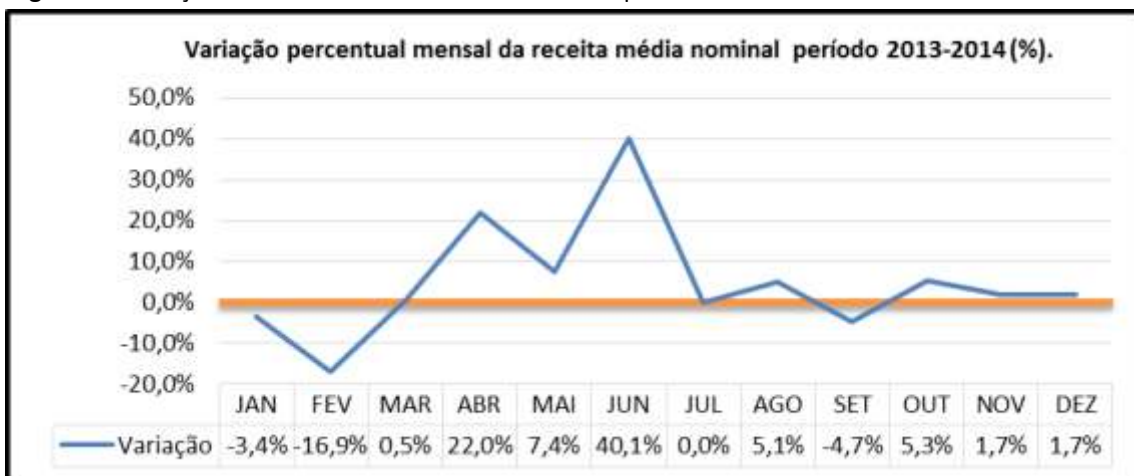
**Figura 6** – Comparativo da receita média nominal mensal no período 2013-2014



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 17.)

Da mesma forma, a figura 07 mostra as oscilações mensais, em relação ao ano de 2013 – representado pela linha laranja.

**Figura 7** – Variação mensal da receita média nominal no período 2013-2014



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 17.)

### TrevPar geral

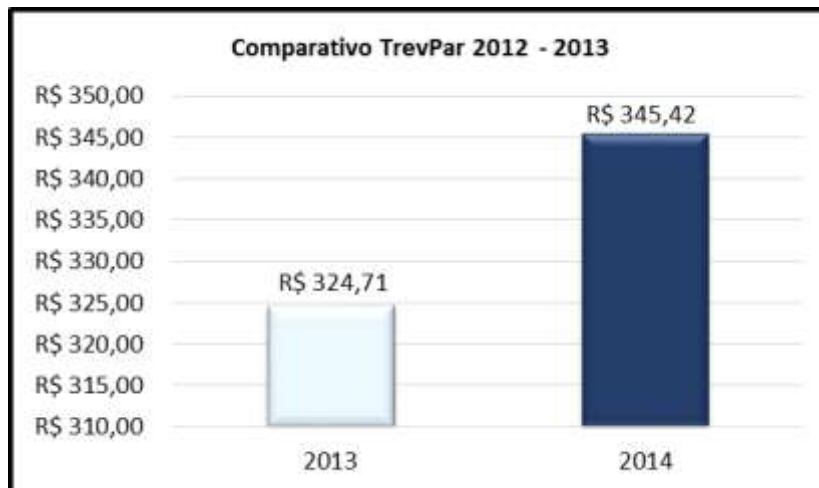
O TrevPar se constitui no principal índice de análise do desempenho geral, ao mesclar os resultados da taxa de ocupação com a receita média aferida nos devidos períodos<sup>14</sup>. Dessa forma o resultado do TrevPar reflete a média geral do desempenho dos dois índices e se traduz no melhor referencial para a análise dos resultados de desempenho de vendas

<sup>14</sup> TrevPar corresponde a receita total de determinado período, dividido pelas unidades habitacionais disponibilizadas nesse mesmo período. Também pode ser obtido ao se multiplicar a taxa de ocupação pela receita média.

setoriais. A seguir são analisadas as resultantes desse índice, segundo o desempenho geral nominal e o real, o desempenho trimestral e o desempenho mensal.

O crescimento nominal do TrevPar no ano de 2014 foi 6,38% em relação a 2013. Atingiu R\$ 345,42 em 2014, perante R\$ 324,71 no ano de 2013. No caso da aplicação do fator indexador IPCA-15, o crescimento é negativo, da ordem de -0,49%, conforme se observa na Figura 8, a seguir.

**Figura 08** – TrevPar nominal no biênio 2013-2014



**Fonte:** Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 19.)

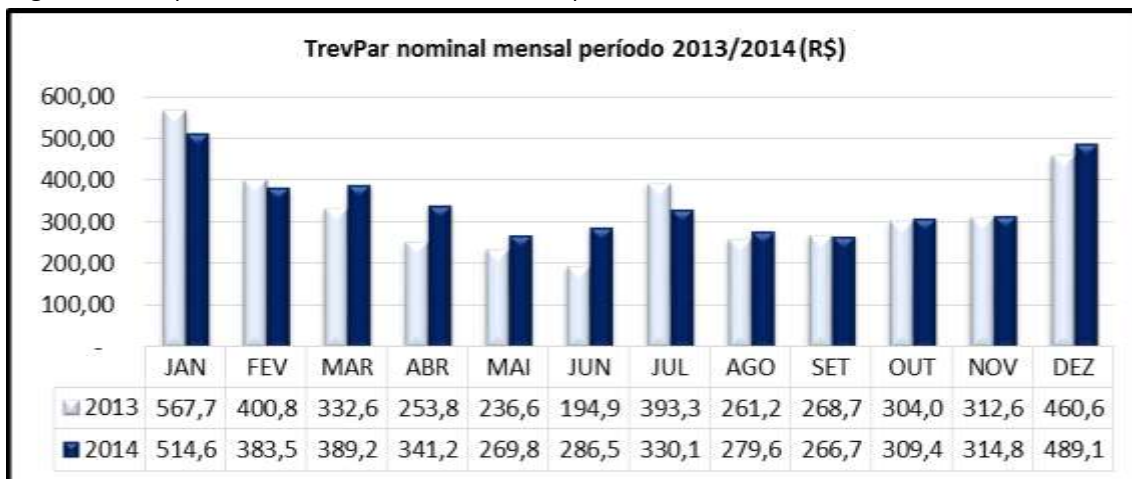
No que tange ao comportamento trimestral, observamos que no 1º trimestre o desempenho apresentou valores negativos, com janeiro tendo queda da taxa de ocupação e fevereiro com fraco desempenho das receitas médias. A melhora ocorreu no mês de março, recuperando os índices apresentados nos dois primeiros meses. O desempenho final do 1º trimestre de 2014 foi 1,1 % superior ao ano anterior. O 2º trimestre confirmou ter sido o período mais produtivo do ano ao gerar o significativo TrevPar de 31,8% superior ao mesmo período de 2013. Assim, comprova-se que a antecipação dos eventos corporativos, no primeiro momento, e as demandas de lazer proporcionadas pelo evento Copa do Mundo FIFA, logo depois, proporcionaram a realização de valores históricos de desempenho. O pico foi o mês de junho de 2014, com TrevPar 46,9% superior ao mesmo mês de 2013.

Os resultados dos 3º e 4º trimestre do ano de 2014 foram significativamente inferiores ao mesmo período do ano de 2013. O espaço deixado pela antecipação dos eventos corporativos foi retomado de forma muito pouco significativas ao longo do 3º trimestre e a demanda de lazer que, historicamente, recorre pouco aos resorts nesse período, também não se fez presente devido à pouca incidência de feriados prolongados. O desempenho do 3º trimestre foi - 3,2% abaixo do apresentado em 2013

O 4º trimestre mostrou ligeira recuperação do segmento lazer, que ao final do ano gerou números superiores aos aferidos em 2013. O destaque da retomada se deu no mês de dezembro de 2015, que gerou um TrevPar 6,2% acima do ano anterior, resultado direto dos

pacotes comercializados ao final do ano. O trimestre finalizou o ano atingindo 2,9% de crescimento trimestral em relação ao ano de 2013. A figura 9 mostra o cenário.

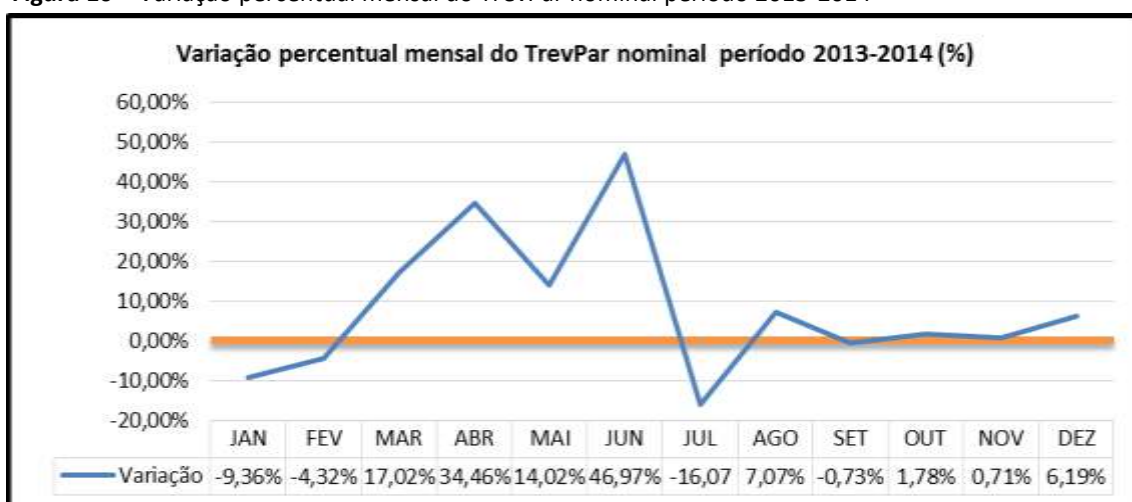
**Figura 9** – Comparativo do TrevPar nominal mensal período 2013-2014



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 20.)

Como o TrevPar é resultante do comparativo entre a taxa de ocupação e a receita média, também é possível aferir o desempenho mensal tanto nominal, quanto real. A Figura 10 mostra que o primeiro semestre do ano apresentou resultados expressivos, com mais de 80% do período tendo desempenho superior ao ano anterior. No entanto as perdas dos 3º e 4º trimestre comprometeram os resultados finais de forma significativa, conforme descrito na análise trimestral. As variações também podem ser observadas na figura 10, com o ano de 2013 representado pela linha laranja.

**Figura 10** – Variação percentual mensal do TrevPar nominal período 2013-2014



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 20.)



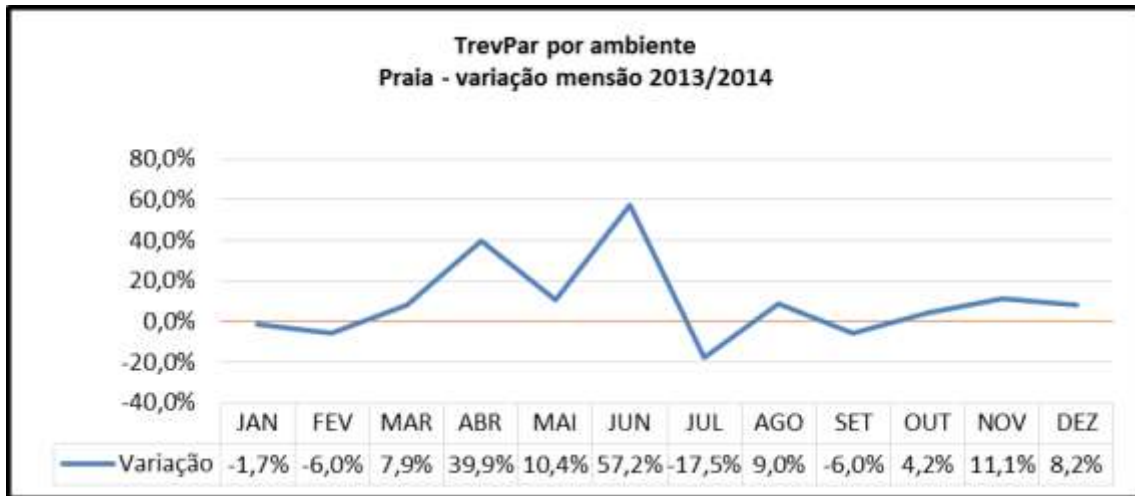
## 5 ANÁLISE DOS DADOS: DESEMPENHO POR SUBGRUPOS BASEADO NO TREVPAR

O *modus operandi* de análise dos dados divididos por subgrupos seguiu a mesma sequência da análise geral. O intervalo temporal considerado também foi o mesmo. Os resultados de desempenho geral são importantes para se detectar tanto o comportamento do setor, quanto as tendências principais de curto, médio e longo prazo. No entanto, no sentido de se tornar mais eficaz a geração e a mensuração dos dados houve a necessidade de uma pesquisa mais exaustiva considerando as características específicas de cada resort. Assim os empreendimentos foram classificados em subgrupos, tendo como parâmetros: a) Segmentação por ambiente: campo e praia e; b) segmentação por tipo de pensão praticada: all inclusive (todos produtos/serviços já inclusos na diária) e b) outros tipos de diária – Full American Plan (FAP) Mid American Plan (MAP) e Bed & Breakfast (B&B). O índice que serviu de base de análise foi o TrevPar, tendo em vista ser a variável que mostra de forma mais clara o desempenho dos empreendimentos. Os resultados estão expostos a seguir.

### Desempenho mercadológico por ambiente – praia

Em conjunto com o subgrupo campo esse subgrupo o ambiente de localização geográfica. A figura 11 mostra o comportamento do TrevPar de 2014 em relação ao do ano anterior. O desempenho da receita média foi superior ao da taxa de ocupação. A resultante final ficou próxima a do ano anterior, embora não tenham se comportado de maneira homogênea durante os semestres. Nesse grupo foi marcante a diferença de desempenho do 1º para o 2º semestre, com picos de alta no primeiro e de baixa no segundo. Caso postos em analogia com o subgrupo ambiente campo, o subgrupo praia tende a ter oscilações mais aprofundadas. Os picos sazonais se fazem sentir de maneira mais forte, fato que pode ser ocasionado pela maior dependência desse grupo para com o segmento lazer. Em casos de oscilação macroeconômica, tradicionalmente esse segmento tende a ter reações mais rápidas que o segmento de eventos corporativos, pois mesmo em situações de desaquecimento, as empresas tendem a diminuir seus eventos, mas não cancelá-los de forma abrupta, afinal há uma imagem corporativa a ser mantida. Ressalte-se que o subgrupo foi o maior beneficiário do mega evento Copa do Mundo FIFA. Os índices alcançados em junho comprovam tal fato. Em termos de ocupação, os dois últimos meses do ano recuperaram de maneira parcial as perdas do início do 2º semestre. O destaque negativo se deu no mês de julho, período pós Copa do Mundo, onde o segmento lazer doméstico demorou a reagir. No que tange à receita média, a maior parte dos meses apresentou resultados acima do ano anterior, mostrando que esse índice foi menos afetado que a ocupação. As oscilações estão apresentadas na figura 11.

Figura 11 - Variação TrevPar por ambiente – praia

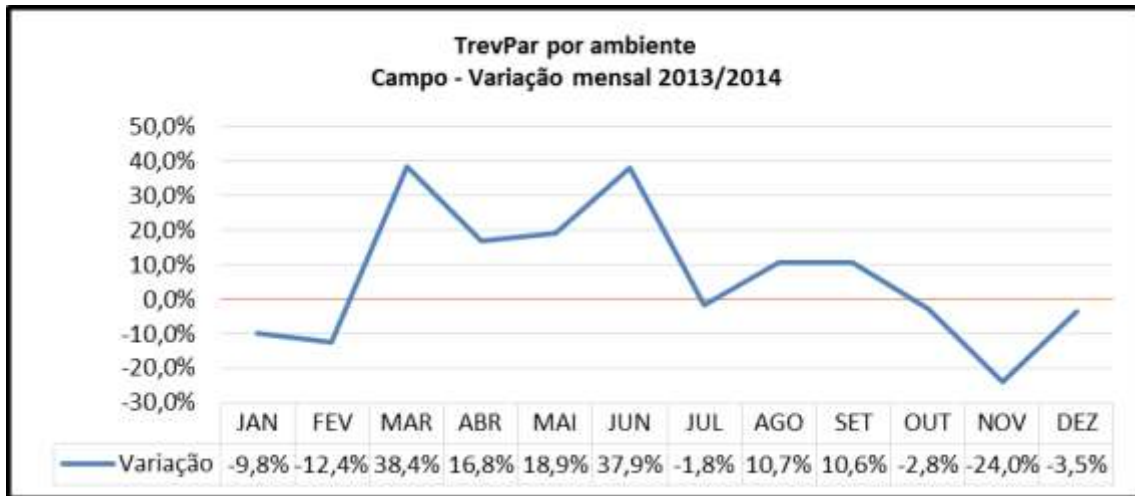


Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 26)

### Desempenho mercadológico por ambiente – campo

Em conjunto com o subgrupo praia compõem o ambiente de localização geográfica. O TrevPar do subgrupo campo oscilou de maneira mais suave em relação aos resorts da ambiente praia. Nesse caso o bom desempenho do 1º semestre foi gerado pelos eventos corporativos – de maneira mais forte - e segmento lazer, em menor proporção. A taxa de ocupação foi especialmente beneficiada com o adiantamento dos eventos corporativos. Embora a receita média não tenha evoluído de maneira tão efetiva quanto à primeira, também apresentou resultados efetivos, com picos de crescimento. O mês de março de 2014 foi o mais beneficiado com essa combinação de fatores nesse subgrupo, apresentando desempenho 38,4% superior ao ano anterior. Os valores finais do TrevPar de 2014, embora tenham apresentado resultados satisfatórios no 1º semestre - alavancados tanto pela melhora da taxa de ocupação quanto da receita média - foram afetados parcialmente no 2º semestre do ano, devido às sucessivas baixas na taxa de ocupação. Assim o mês de novembro acabou gerando os resultados menos satisfatórios para esse subgrupo com queda de - 24,0%. No que tange a esse subgrupo, ele apresentou menor oscilação que o subgrupo praia. O fato pode ser explicado pela maior participação dos eventos corporativos no market mix desses resorts. A figura 12 mostra o quadro geral:

Figura 12 – Variação TrevPar por ambiente – campo



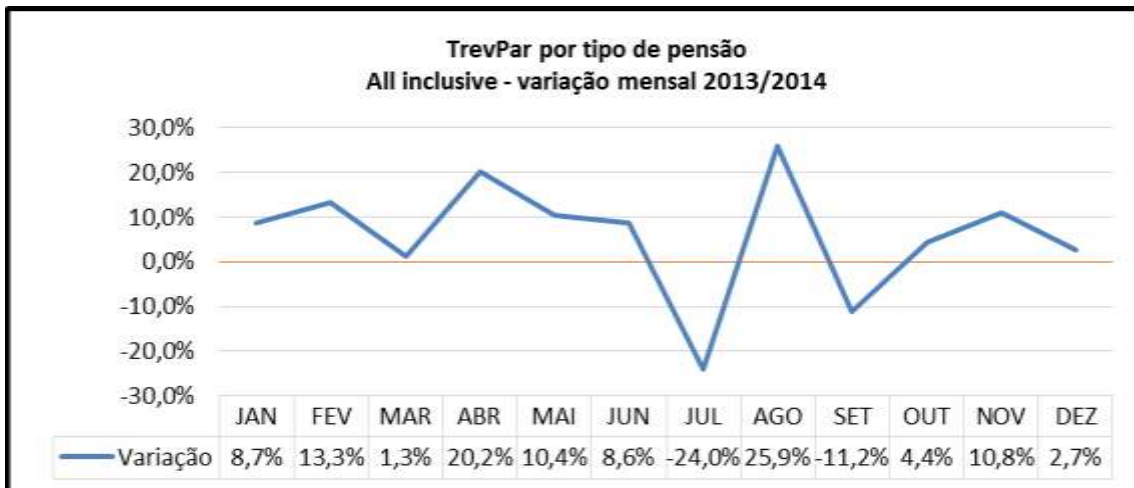
Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 28.)

### Desempenho mercadológico por tipo de pensão – all inclusive

Em conjunto com o subgrupo “outros” compõem o grupo tipo de pensão. O desempenho final do TrevPar do subgrupo all inclusive mostrou um modelo comportamental muito próximo ao subgrupo praia – do subgrupo dividido por localização geográfica. A semelhança se explica pelo fato de que a maioria dos resorts que operam no sistema “all inclusive” estarem situados na região litorânea, notadamente na região Nordeste do país. No panorama anual, apresentou picos no 1º semestre, com destaque para o mês de abril com alta de 20,2% em relação ao mesmo mês do ano anterior, e o pico negativo de – 24,0% em julho, mostrando os reflexos da menor propensão ao gasto pela demanda doméstica. As receitas médias do grupo *all inclusive* oscilaram menos que a taxa de ocupação. Meses como abril de 2014 tiveram fraco desempenho da ocupação, compensados pela melhora de forma mais significativa da receita média. Segundo Ricardo Domingues, Diretor Executivo da Resorts Brasil, “tal ocorrência aponta para que o grupo lazer, prevendo dificuldade em se encontrar pacotes durante o período de Copa e de férias, tenha antecipado suas viagens para esse mês. Como é um mês fora do período de férias escolares, existe a probabilidade que tal receita média tenha vindo da classe média alta e classe alta”<sup>15</sup>. A figura 13 mostra o cenário:

<sup>15</sup> Informação obtida em pesquisa de campo com fontes primárias, junto a Ricardo Domingues – Diretor Executivo da Associação Brasileira de Resorts – Resorts Brasil, em 11 de novembro de 2014, na sede da entidade.

Figura 13 – Variação TrevPar por tipo de pensão – all inclusive

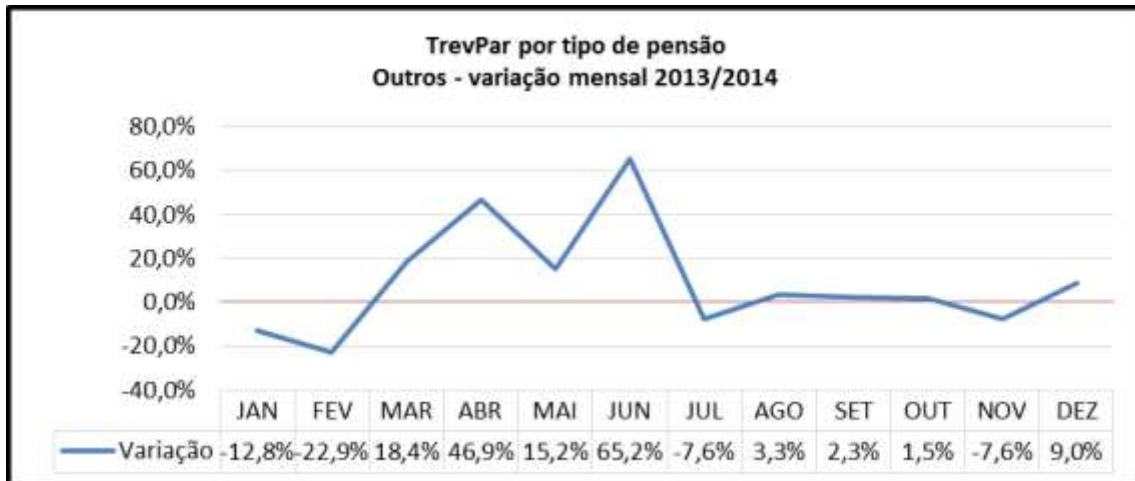


Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 32.)

### Desempenho mercadológico por tipo de pensão – outros

Em conjunto com o subgrupo “all inclusive” compõem o grupo tipo de pensão. Assim como o TrevPar do subgrupo all inclusive teve um comportamento de desempenho sazonal próximo ao subgrupo praia, o subgrupo outros tipos de pensão teve um comportamento similar ao subgrupo dos resorts localizados no campo: resultados mais expressivos no 1º semestre com picos de + 46,9% em abril e 65,2% em junho e moderados no 2º semestre, onde não houve quedas expressivas. Assim esse subgrupo tende a ter um comportamento mais estável, à semelhança do subgrupo “campo”. Entre todos os subgrupos, os resorts desse segmento parecem ser menos afetados por variações sazonais. Tal constatação se constitui em um fato de significância, já que pode apontar para cenários mais previsíveis para esse subgrupo, e se tornar importante instrumento para uso por ocasião da elaboração do planejamento anual para os próximos exercícios. Cabe lembrar que os resorts que operam outros tipos de pensão possuem uma propensão a ter maior flexibilidade de operação de diárias. Tal característica é um fator facilitador para o processo de negociação com outros segmentos que não o de lazer, principalmente captação de empresas que realizam eventos corporativos durante todo o ano. Assim o potencial de captação do segmento corporativo se faz mais sentir nesse subgrupo, facilitando o processo de geração de boa taxa de ocupação nos meses que tendem a apresentar baixos índices de demanda. A figura 14 mostra o desempenho desse subgrupo.

Figura 14 – Variação TrevPar por tipo de pensão - outros



Fonte: Adaptado de Resorts Brasil em Perspectiva nº 19 (2015, p. 33.)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados verifica-se que a base de sustentação da melhora do desempenho mercadológico dos resorts brasileiros, está alicerçada notadamente no aumento da taxa de ocupação, que cresce à média de 5,9% desde o ano de 2009, segundo levantamento da Associação Brasileira de Resorts (RBEP, 2015). No que tange à receita média, o crescimento nominal – embora positivo – não se sustenta perante o ritmo inflacionário do período. Nesse cenário, ao se aplicar um fator indexador, verifica-se que crescimento real é de pequena monta, oscilando entre pequenos valores positivos ou negativos. Assim, a base de crescimento do TrevPar sem mantém atrelado exclusivamente à taxa de ocupação. A taxa de ocupação é matematicamente finita, limitando-se ao total de unidades habitacionais ofertadas por determinado resort. Ao contrário, teoricamente as diárias não apresentam limites matemáticos de crescimento. Esse índice está atrelado muito mais à dinâmica do mercado, regidos pela oferta e a demanda. Seja oferecendo um produto que priorize a praticidade, com base na economia de escala e prática de diárias competitivas, seja pelo valor agregado ao produto, dando ao cliente, a sensação que está consumindo um produto que é diferenciado e único no mercado. Em ambos casos – economia de escala e valor agregado – a percepção do custo/benefício tem que ser sentida pelo cliente.

Baseados na premissa que o crescimento se atrela de forma demasiada nas políticas de vendas que priorizem a taxa de ocupação, o cenário futuro poderá apresentar dificuldades de expansão dos ganhos devido à própria limitação física dos resorts. Desse modo o processo de consolidação dos resorts nacionais como de alta significância financeira está limitado pelo crescimento moderado da receita média e o TrevPar real, se sustentando no aumento da taxa de ocupação, que possui uma margem finita. À luz dessa reflexão, percebe-se que a taxa de ocupação não deve ser o único fator de alavancagem de desempenho. O aumento do esforço de venda focado na agregação de valor ao produto, acompanhada pela percepção da demanda, de que está consumindo um produto diferenciado pode ser um

novo apoio à geração de receitas dos resorts nacionais. A automação dos processos, notadamente nas formas de distribuição de vendas eletrônicas, pode gerar uma economia de custos que beneficie o fluxo de caixa dos resorts no que tange à sua rentabilidade. De forma resumida, apesar do fraco desempenho econômico do país, os resorts seguem se consolidando como meios de hospedagem de significância.

Os resorts nacionais têm características próprias e diferenciadas em relação a e grande parte dos demais estabelecimentos de mesma natureza, ao redor do globo (Domingues, 2014). Isso se dá notadamente pela sua *market mix*, onde o setor corporativo tem se utilizado, de forma cada vez mais significativas, das instalações dos resorts para a realização de eventos de vendas e negócios. As datas denominadas de baixa temporada, têm sido ocupadas por esse segmento. Tal característica exige maior flexibilidade da equipe de vendas, que deve ter suas competências de uso dos canais de distribuição mais exigidas.

No que tange aos subgrupos, o presente estudo não teve como objetivo principal estabelecer comparativos entre os subgrupos a fim de se detectar qual desses possui um desempenho superior, mas, sim, buscou detectar linhas comportamentais de desempenho que caracterizam cada um desses agrupamentos. Ao considerar as características específicas de um deles, existe a possibilidade de se criar um histórico de desempenho que permita, aos gestores dos resorts, entender os aspectos macro ambientais do mercado em que estão inseridos. Nesse sentido, os resultados alcançados podem, de uma forma ou de outra, apontar para um padrão de comportamento de determinada tipologia de resort. Assim, o planejamento para os exercícios futuros pode ser realizado com bases mais sólidas de análise das tendências de comportamento de mercado de determinado subgrupo. Analisando-se os dados, pode-se afirmar que:

- a) Em termos gerais os resorts localizados em praias tendem a ter o desempenho geral oscilando de maneira mais forte que os localizados no campo, tanto no que tange aos picos de alta quanto de baixa. Tal fato se constata ao se considerar os três índices analisados: ocupação, receita média e TrevPar e;
- b) Os resorts que operam no sistema all inclusive tendem a também oscilar mais durante o ano, registrando picos de desempenho maiores que aqueles que operam outros tipos de pensão. Assim, alterações abruptas nos índices podem ser entendidas como uma propriedade inerente a essa tipologia de resorts. No que tange aos que operam outros tipos de pensão, a tendência a um ciclo sazonal mais suave se incorpora como sua característica específica.

A incidência do evento Copa do Mundo FIFA 2014, melhorou o desempenho dos resorts no final do 1º semestre, apresentando valores superiores a 2013, mas os ganhos de ocupação e de receita média, foram anulados com o fraco desempenho de todo o 2º semestre de 2014, apresentando resultados mensais predominantemente inferiores ao mesmo período do ano anterior. Os resorts localizados na região Nordeste foram os maiores beneficiários do acontecimento de nível global. No entanto, o fato de que 67,6% dos turistas



(MTUR, 2014)<sup>16</sup> visitaram o país pela primeira vez, aliado à constatação de que a imagem final percebida pelos turistas estrangeiros foi - de forma majoritária - positiva, trazem o indicativo de há alta probabilidade de haver um retorno futuro desses visitantes, ampliando sua participação no mix de segmentos que afluem os resorts nacionais. O fato dos visitantes estrangeiros serem majoritariamente europeus (RBEP, 2014a), tende a ser positivo para as necessidades de vendas dos resorts. Historicamente, os europeus compõem o maior percentual de participação estrangeira nos estabelecimentos. Nos últimos anos, a queda da vinda desse grupo de consumidores foi o provocador direto dos sucessivos recuos anuais da participação do segmento internacional no mix de segmentos dos resorts. Essa oscilação, com tendência de decréscimo, se iniciou em 2009, a partir do desencadeamento da crise econômica que se estabeleceu na zona do euro.

## REFERÊNCIAS

Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism: resorts life Cycle. *Annals of Tourism Research*. 29 (1): 25-55.

Asmussen, M. W. (2005). Entendendo o Jargão Hoteleiro: conceitos e terminologias básicas do ramo hoteleiro. In: *Real Estate: economia e mercado*. Departamento de Engenharia de Construção Civil. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo POLI-USP. São Paulo: A Escola. 02 (01) 01-46

Associação Brasileira de Resorts (2015). *RBEP - Resorts Brasil em Perspectiva* nº 19. São Paulo: SENAC/Resorts Brasil.

\_\_\_\_\_ (2014). *RBEP - Resorts Brasil em Perspectiva* nº 14. São Paulo: SENAC/Resorts Brasil.

\_\_\_\_\_ (2013). *RBEP - Resorts Brasil em Perspectiva* nº 13. São Paulo: SENAC/Resorts Brasil.

Boeger, M. A. & Yamashita, A. P. (2005). *Gestão financeira para meios de hospedagem*. São Paulo: Atlas.

Bonfato, A. C. (2006). *Desenvolvimento de Hotéis: estudo de viabilidade*. São Paulo: SENAC.

BSH International (2014). *Resorts no Brasil: 2014*. São Paulo: BSH.

\_\_\_\_\_ (2011). *Relatório de Investimentos no Brasil: hotéis e resorts 2011*, São Paulo: BSH.

\_\_\_\_\_ (2008). *Relatório de Investimentos no Brasil: hotéis e resorts 2008*, São Paulo: BSH.

Canteras Associados (2011). *Hotel Invest: relatório aos investidores hoteleiros*. São Paulo: HVS.

Costa, S. F. *Método científico: os caminhos da investigação*. São Paulo: Harbra, 2001.

<sup>16</sup> Ver em <http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/09/turista-de-negocios-gasta-quatro-vezes-mais-que-o-de-lazer>, acessado em 18/03/2015.

- Dencker, A. F. M. & Bueno, M. (orgs.) (2003). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Domingues, R. (entrevista pessoal na sede da Associação Brasileira de Resorts, 11 de novembro, 2014)
- Gee, C. Y. (1998). *Resorts development and management*. 2. ed. East Lansing, Mich. : Educational Institute of the American Hotel & Motel Association - AMHA.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_ (1997). *Metodologia do ensino superior*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Goeldner, C. R.; Ritchie, J.R. & McIntosh, R. W. (2002). *Turismo princípios, práticas e filosofias*. 8. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Guijarro, D. (2003). *Guia de resorts brasileiros*. São Paulo: Online editora.
- JLL Jones Lang LaSalle (2015). *Hotelaria em números 2014*. São Paulo: Jones Lang LaSalle – JLL
- \_\_\_\_\_ (2014). *Resorts em números 2013*. São Paulo: Jones Lang LaSalle – JLL
- \_\_\_\_\_ (2013). *Resorts em números 2012*. São Paulo: Jones Lang LaSalle – JLL
- Laukatos, E.; Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos da metodologia científica*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.
- Mill, R. C & Kahl, S. (2003). *Resorts: administração e operação*. São Paulo: Bookman.
- Ministério do Turismo – MTUR (2014). *Turista de negócios gasta quatro vezes mais que o de lazer*. Acesso em 18 de março de 2015. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/09/turista-de-negocios-gasta-quatro-vezes-mais-que-o-de-lazer> >.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Documento referencial do turismo no Brasil 2011-2014*. Brasília: MTUR.
- Papatheodorou, A. (2004). Exploring de evolution of tourism resorts. *Annals of Tourism Research*. 31 (1): 219–237.
- Prosérpio, R. *O avanço das redes hoteleiras Internacionais no Brasil*. Sao Paulo: Aleph, 2007.
- Pullman, M. & Thompson G. M. (2002). Evaluating capacity- and demand-management decisions at a ski resort. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (6): 25–36
- Rosa, S. E. S. & Tavares, M. M (2012). *A recente expansão dos resorts no Brasil*. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 16, set. 2012. Acesso: 12/08/2012. Disponível em:[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Turismo/200209\\_16.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Turismo/200209_16.html) .
- Santella, L. (2006). *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. 2. ed. São Paulo: Hacker.

Schlüter, R. (2003). *Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria*. São Paulo: Aleph.

Severino, A. J. (2002). *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed. São Paulo: Cortez.

Walton, J. K. (2009). Prospects in tourism history: Evolution, state of play and future developments. *Tourism Management*, 30 (1): 783–793

Weygandt, J. J. (2005). *Hospitality financial accounting*. New Jersey: John Wiley & Sons.

*Artigo recebido em: 22/05/2015.*

*Artigo aprovado em: 06/04/2016.*