



Revista Administração em Diálogo

ISSN: 2178-0080

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Bonfato, Antonio Carlos  
Desempenho dos índices de TRevPAR, receita média e taxa de  
ocupação dos resorts brasileiros: Um panorama do biênio 2016/2017  
Revista Administração em Diálogo, vol. 22, núm. 2, 2020, Maio-Agosto, pp. 01-28  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i2.40632>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534664561001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UAEM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## **Desempenho dos índices de TRevPAR, receita média e taxa de ocupação dos resorts brasileiros: Um panorama do biênio 2016/2017**

*Performance of TRevPAR, Average Revenue and Occupancy Rate from Brazilian Resorts: An Overview of 2016/2017 Biennium*

Antonio Carlos Bonfato<sup>1</sup>

### **Resumo**

Este artigo analisa a comercialização e o desempenho financeiro de resorts no Brasil, entre os anos de 2016 e 2017. O objetivo geral é identificar o comportamento das principais variáveis que indicam o desempenho financeiro sob a perspectiva das vendas hoteleiras. Busca contribuir para melhor compreensão de como se materializa a operação mercadológica dessa tipologia de hospedagem no país. Os resorts foram analisados de forma geral do grupo e segmentados em subgrupos, divididos por ambiente e pelo regime de pensão praticada. Após concluído verificou-se que variados fatores conjunturais exerceram forte influência nas receitas obtidas. Além do desempenho geral dos índices de vendas do setor, constatou-se que, ao serem subdivididos em categorias, os resorts geraram desempenhos diferenciados entre os anos analisados.

**Palavras-chave:** Análise de mercado; Receita média; Resorts; Taxa de ocupação; TRevPAR.

### *Abstract*

*This article analyzes the commercialization and financial performance of resorts in Brazil between 2016 and 2017. The general objective is to identify the behavior of the main variables that indicate the financial performance from the perspective of hotel sales. This study seeks to make a contribution to a better understanding of how this type of lodging operates in the country. The resorts were analyzed according to the general performance and segmented according to their geographic and by the type of pension. After completed, it was concluded that several factors exert a strong influence on the resorts' revenues. In addition to the overall performance of the sales indices of the sector, it was found that, when subdivided into categories, the resorts generated different performances.*

**Keywords:** Market Analysis; Average Revenue; Resorts; Occupancy Rate; TRevPAR.

<sup>1</sup> E-mail: [abonfato@sp.senac.br](mailto:abonfato@sp.senac.br), Centro Universitário SENAC - Águas de São Pedro/SP [Brasil] - ORCID id: <http://orcid.org/0000-0003-0251-5828>

Recebido em: 11.12.2018

Aprovado em: 17.06.2019

## A Título de Introdução

O universo de estudo em que se insere o artigo é composto pelos meios de hospedagem denominados de resorts (Gee, 1998; Agarwal, 2002; Mill, 2003). Os resorts são estabelecimentos que oferecem uma ampla gama de serviços e produtos na área da hospitalidade e estão presentes em todos os continentes do globo, guardando suas características únicas de uma região para a outra (Papatheodorou, 2004; Walton, 2009). O artigo trata do desempenho das vendas e das receitas nos resorts brasileiros, no período entre os anos de 2016 a 2017, tendo como base de amostragem os empreendimentos associados à Associação Brasileira de Resorts-ABR<sup>1</sup>. O objetivo do artigo é entender e contextualizar o desempenho de vendas dos resorts brasileiros no universo da hotelaria e do turismo doméstico. A justificativa principal se alicerça no fato de existirem poucos estudos analisando esse segmento hoteleiro específico no país (Asmussen, 2005). Desse modo, pode se observar que, no que se refere ao campo do estudo da hotelaria brasileira, existe um considerável hiato de dados que permitam interpretar - de forma clara - a significância e a importância desse setor, no contexto do trade turístico nacional. Assim, o presente artigo pretende contribuir para que se diminua esse hiato. O desempenho foi medido a partir dos indicadores quantitativos, traduzidos na análise da evolução da taxa de ocupação; e dos indicadores qualitativos, através da análise do desempenho da receita média e do TrevPAR, relativos ao período analisado.

A problemática central do estudo se originou considerando uma discussão presente dentre os empreendedores dos resorts brasileiros. Tais reflexões surgiram, notadamente, durante a realização das assembleias gerais trimestrais dos gestores da ABR, durante os anos de 2014 e 2015, a saber:

- a) O setor de resorts brasileiros segue em processo de consolidação, gerando receitas que sejam cada vez mais significativas no contexto do trade turístico brasileiro?;
- e
- b) A localização e o tipo de diária praticada interferem no desempenho das variáveis de vendas durante o decorrer dos meses do ano? Se sim, qual é o comportamento de ocupação e das receitas que tais diferenciações geram?

À luz de tais reflexões, a realização da presente pesquisa foi instigada e, a posteriori, desencadeada, na medida de buscar as respostas para os questionamentos acima e, assim, gerar um rol de informações que permita, tanto aos gestores dos empreendimentos, quanto aos pesquisadores do tema, terem um panorama inicial sobre as reais dimensões do desempenho dos resorts brasileiros.

As variáveis que foram utilizadas para a medição do desempenho de vendas durante o período foram três:

i) Taxa de ocupação: que consiste na divisão das unidades habitacionais vendidas durante os 24 meses da pesquisa, pelas unidades habitacionais disponibilizadas durante o mesmo período (UH Vendidas/UH Disponíveis). Nas unidades habitacionais disponíveis, foram excluídas aquelas que, por algum motivo como uso da casa, cortesia ou manutenção, não foram disponibilizadas à venda. Essa variável é quantitativa e se relaciona diretamente com o volume de vendas;

ii) Receita média: que consiste na divisão das receitas aferidas por todos os setores do resort pelas unidades habitacionais vendidas no mesmo período. Não se utilizou do cálculo da diária média, tendo em vista que muitos estabelecimentos operam no sistema *all inclusive* - tudo incluso -, e não fazem a divisão das receitas em departamentos, concentrando tudo em um único centro de receitas geral. Os valores estão expressos em dólares americanos<sup>2</sup>. Essa variável é de natureza qualitativa, tendo em vista o valor médio aferido por cada venda e;

iii) TRevPAR – *Total Revenue per Available Room*: que consiste na divisão das receitas aferidas em determinado período pelas unidades habitacionais disponibilizadas, excetuando-se as de uso da casa, cortesia e em manutenção. Pela mesma razão da receita média, não foi utilizado o cálculo do RevPAR – *Revenue per Available Room*, ou seja, muito empreendimento mantém apenas um centro de receitas único. Os valores estão expressos em dólares americanos. Essa variável se torna a mais importante ao mesclar valores de natureza quantitativa e de natureza qualitativa, gerando a verdadeira dimensão da significância do desempenho per capita.

As análises do presente estudo estão divididas em duas seções distintas, a saber:

i) Análise do desempenho geral: no qual os resorts foram reunidos em um só grupo, sem distinção de ambiente de localização ou tipo de diária praticada. A análise

do desempenho geral permitiu uma interpretação mais global, mais sistêmica, no sentido de permitir a compreensão da evolução dos dados qualitativos e quantitativos como um todo e;

ii) Análise do desempenho em subgrupos: no qual os resorts foram segmentados segundo seu ambiente de localização geográfica - campo ou praia – ou seu tipo de pensão praticada – *all inclusive* e outros tipos de pensão. Essa segmentação possibilitou a interpretação dos dados de forma mais específica, também permitindo se detectar diferentes formas de comportamento que caracterizam os vários subgrupos.

As análises elaboradas considerando o todo, no primeiro momento, e de forma fractada, no segundo momento, possibilitaram gerar variáveis diversas que permitiram se detectar tanto as características mercadológicas do grupo setorial, como um todo, como de cada um dos subgrupos, mostrando tanto suas nuances diferenciais como suas similitudes. Embora não seja um tema da presente pesquisa, importante afirmar que as questões macro e microeconômicas, exerceram e exercem influência no desempenho de vendas do setor, como um todo. Assim como ocorre em outros setores da hospitalidade, sabe-se que o desenvolvimento da área está atrelado ao próprio desenvolvimento econômico do país. No entanto existem questões relativas à variação do desempenho de vendas, que dependem das características inerentes de cada tipo de resort.

## Métodos e Técnicas

No que tange aos métodos e técnicas, o presente estudo abordou os dados gerados entre os anos de 2016 e 2017, colocando as resultantes em comparação das variáveis. Dessa forma, segundo Costa (2001), trata-se de pesquisa correlacional. O estudo se caracteriza como pesquisa aplicada (Santella, 2006), sendo uma pesquisa de natureza descritiva (Gil, 2001) onde, durante dois anos, entre 2016 e 2017, os dados foram depositados pelos resorts associados à Associação Brasileira de Resorts – ABR. Os dados foram depositados com a frequência mensal pelos 49 associados<sup>3</sup>. Após coletados, os dados obtidos foram postos em analogia, com o objetivo de se obter um valor percentual de crescimento positivo ou negativo. O estudo também se utilizou de métodos descritivos (Dencker, 2003; Santella, 2006 & Gil, 2008).

O estudo levantou, inicialmente, fontes secundárias (Laukatos, 2001; Gil, 2008), analisando obras literárias de autores como Mill (2003), Guijarro (2003) e Weygandt (2005) para, em um segundo momento, se debruçar nas fontes primárias, que serão descritas à frente. Também serviram de fontes secundárias relatórios de mercado elaborados por instituições governamentais, entidades representativas de classe e consultorias especializadas, que versavam sobre a temática do desempenho de organizações hoteleiras no Brasil, como o Relatório Hotelaria em Números, Jones Lang LaSalle - JLL, edições de 2016 e 2017 e várias edições do relatório ABR em Números, entre os anos de 2016 e 2017.

Depois de construído referencial teórico, a pesquisa recorreu às fontes primárias, coletando, sistematizando e analisando os dados depositados pelos associados junto ao banco de dados criado em conjunto com a Associação Brasileira de Resorts – ABR. Sendo assim, as variáveis de taxa de ocupação, receita média e TRevPAR coletados serviram de fontes primárias de informação (Laukatos, 2001). A técnica da entrevista pessoal, junto ao diretor executivo da ABR, Ricardo Domingues, serviu para confirmar, ou não, as impressões geradas pela pesquisa. Dados de taxa de ocupação, receita média e TRevPAR, depositados com constância mensal pelos filiados à ABR e coletados também com a constância mensal. A terceira fase foi a interpretação das planilhas de cálculos, a fim de gerar informação relevantes que permitissem chegar ao objetivo do estudo. As informações geradas foram disponibilizadas à ABR, a fim de trazer um contributo ao aperfeiçoamento da gestão cotidiana desses empreendimentos. A pesquisa compõe uma linha mais ampla que busca levantar quais são as características mercadológicas que diferenciam o desempenho dos resorts brasileiros, em relação aos de outros locais do globo.

## Fundamentação Teórica

O mercado hoteleiro brasileiro evolui de forma consolidada desde a década de 1990 (Boeger, 2005). A hotelaria brasileira assistiu tanto à ampliação significativa dos empreendimentos hoteleiros independentes, quanto à consolidação e entrada de novas marcas hoteleiras globais como Accor Hotels, Intercontinental Hotels Group e Choice Internacional (Proserpio, 2007; Rosa, 2013). Por consequência, houve um acirramento

do processo de concorrência entre as várias segmentações hoteleiras fazendo com que os processos de gestão cotidiana dos hotéis passassem por um processo evolutivo bastante significativo (Domingues, 2017). Nesse contexto, o surgimento de relatórios de mercado se apresentou como um reflexo dessa evolução. Relatório de empresas de consultoria como BSH International, Canteras Associados (HVS) e Jones Lang La Salle-JLL, serviram como parâmetros orientadores de decisões cotidianas dos negócios, seja dando base para alteração de rumos, quanto apontando oportunidades de novos investimentos em hotéis (Domingues, 2017).

Embora tais relatórios tivessem importância significativa, na maior parte dos casos, analisavam o mercado hoteleiro como um todo, com pequenas divisões como, por exemplo, estratificando o desempenho dos hotéis pela diária praticada (Bonfato, 2016). Por vezes, alguns desses relatórios que abordavam o segmento de resorts em específicos eram raros (Bonfato, 2016). O documento intitulado “Relatório de Investimentos no Brasil: hotéis e resorts”, de 2008, publicado pela consultoria BSH International foi um pioneiro, no entanto a segunda edição foi publicada apenas no ano de 2013, bem como outra em 2014. A consultoria Jones Lang LaSalle – JLL publicou um relatório denominado “Resorts em Números”, apenas nos anos de 2011 e 2013. Portanto, as análises se caracterizavam como esporádicas (Domingues, 2017). Apenas no ano de 2012, após um acordo de cooperação entre a Associação Brasileira de Resorts/ABR e o Centro Universitário SENAC Águas de São Pedro<sup>4</sup>, surgiu o relatório trimestral “Resorts Brasil em Perspectiva” que permitiu uma análise mais constante da área. Esse relatório passou a se denominar de “ABR em Números” a partir de sua edição nº 24, do início de 2017 e se mantém até os dias atuais. Esse relatório se tornou o principal referencial para se analisar o desempenho de vendas dos empreendimentos hoteleiros dessa natureza. Inicialmente, ele analisava o desempenho dos resorts de forma geral, levantando a evolução da taxa de ocupação, da diária média e do RevPAR, de forma global, gerando valores de desempenho dos resorts sem, no entanto, segmentá-los. O primeiro processo evolutivo se deu ao se substituir a diária média pela receita média, tendo em vista que muitos resorts não faziam o repasse de alimentos e bebidas, não retirando o respectivo valor da diária média. Assim, depositavam os dados gerais no sistema de banco de dados criado e não o de hospedagem.

Consequentemente, a variável RevPAR – *Revenue Per Available Room*, teve que ser substituída pela variável TRevPAR – *Total Revenue Per Available Room*.

Fruto da evolução do relatório, o passo seguinte foi segmentar a análise por localização geográfica, pois era notável que empreendimentos de praia possuíam uma dinâmica de vendas diferente dos localizados no campo, bem como o marketing mix dos empreendimentos de praia que apresentavam uma ocupação mais significativa do segmento lazer (Domingues, 2017). O segmento de campo apresentava uma participação significativa de lazer, mas não tanto como os de praia, segundo o mesmo Domingues. De fato, os valores gerados a partir de então mostraram significativa diferença de desempenho entre os meses, fato que vai ser notado no item “análise dos resultados”. No momento posterior, os resorts foram novamente subdivididos pelo tipo de pensão praticada, diferenciando os resorts que operam no sistema *all inclusive*<sup>5</sup> e os que operam em outros sistemas como FAP, MAP e B&B<sup>6</sup>.

#### 2.1. Um panorama atual dos resorts no país.

No que tange ao atual panorama dos resorts no Brasil, segundo o relatório ABR em Números nº 24 (2017), os resorts seguiram em processo de crescimento do volume de vendas desde o ano de 2009 até o ano de 2016. A fim de verificar se essa tendência ainda se faz presente, os autores da atual pesquisa inseriram os dados de 2017, e constataram que, de forma geral, os valores se mantêm, embora a taxa de ocupação tenha decrescido no último ano analisado. Dessa maneira, o presente estudo criou um novo gráfico do histórico de comportamento da taxa de ocupação. Mesmo com a queda de 2017, a taxa de ocupação seguiu registrando uma média de crescimento positiva, da ordem de 4,4 % a.a. no intervalo de anos entre 2010 e 2017. O novo gráfico do histórico pode ser observado na figura 01.





Figura 01 – Crescimento histórico da taxa de ocupação: período 2010/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da Associação Brasileira de Resorts.

No que tange ao universo da concorrência, ao longo dos anos, os resorts enfrentaram variados agentes concorrentes, tais como os cruzeiros marítimos na década de 1990 (concorrência, essa, que foi se arrefecendo ao longo da década de 2000).

Atualmente, segundo Domingues (2017), os principais agentes concorrentes primários dos resorts brasileiros são:

- i) Resorts *all inclusive* no Caribe: notadamente durante os meses de alta temporada de dezembro, janeiro, fevereiro e julho;
- ii) Resorts de esqui de Argentina e Chile: Bariloche, Las Leñas, na Argentina e Valle Nevado, El Colorado, Farellones e La Parva que são fortes agentes concorrenciais nos meses de inverno;
- iii) Resorts europeus da Península Ibérica e da Costa Mediterrânea: concorrentes crescentes, principalmente ao final e meio de ano, são destinos de brasileiros;
- iv) Resorts e hotéis nos EUA: notadamente resorts de Orlando e Miami, na Flórida, como destino de entretenimento e compras, e hotéis em New York, são os principais agentes concorrenciais e;
- v) Resorts no México: Cancún e Riviera Maia são os concorrentes em ascensão, durante os últimos anos.

No que tange às segmentações da demanda que ocorrem aos resorts brasileiros, segundo relatório interno da ABR e Domingues (2017), a composição, em 2017, se

manteve sem grandes alterações em relação a anos anteriores e pode ser observada na figura 02.

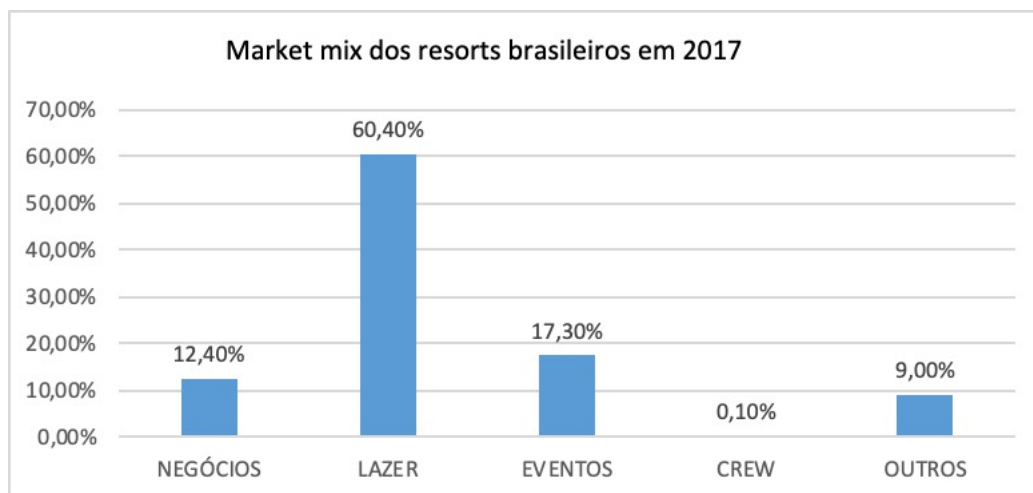


Figura 02 – Market mix dos resorts brasileiros em 2017.

Fonte: Elaborado pelos autores base em Relatório Interno – Associação Brasileira de Resorts

Após descrito o panorama geral dos resorts que atuam no país, a presente pesquisa se dedicou a analisar as variáveis geradas durante o período pesquisado, na busca de se interpretar os dados e se obter os indicadores que permitam responder a problemática levantada nos objetivos. Os dois próximos tópicos se dedicam a isso.

### Análise dos Resultados Gerais

Os resultados foram analisados segundo duas lógicas: i) a da análise do desempenho mensal dos dois anos analisados, verificando seus crescimentos positivos e negativos e ii) a das variações mensais entre os anos, a fim de se detectar quais foram os meses que apresentaram maior ou menor oscilação. De forma sequencial, foram analisadas as variáveis de taxa de ocupação, de receita média e de TRevPAR.

#### Taxa de ocupação geral de 2017

A taxa de ocupação geral dos resorts brasileiros atingiu 59% no ano de 2017, invertendo uma tendência que se apresentava desde o ano de 2010. Esse valor representa um recuo de -7,13% em relação aos valores recordes de 2016, quando a ocupação geral anual superou a marca dos 60%, chegando a 63,5%. Segundo Domingues (2017), o principal fator motivador dessa queda foi um paradoxo: com a melhora gradual da economia brasileira, o consumidor doméstico voltou a consumir, em maior escala, o produto externo.

Esse comportamento de retração do consumo interno mostrou seus primeiros sinais ainda no final de 2016, porém se firmou definitivamente durante todo o ano de 2017, como pode ser observado na figura 03. Poucos foram os meses que apresentaram desempenho superior a 2016, sendo mais motivados pela incidência dos feriados prolongados do que por uma manutenção do consumo do produto nacional pela demanda doméstica.

### *Taxa de ocupação: desempenho mensal*

Os meses de maior destaque, e considerados de alta temporada, são os mesmos em termos de comportamento sazonal da hotelaria de lazer brasileira, não se alterando em relação aos anos anteriores. No primeiro patamar, estão os meses de janeiro, julho e dezembro de 2017, com ocupações próximas ou acima de 70%. No segundo plano, vêm os meses de setembro, outubro e novembro de 2017, com boas ocupações, mostrando que os meses finais do ano apontam para uma possível melhora, tendendo a ser mais consistente no ano de 2018. Os meses mais desafiadores para os gestores dos resorts, no que tange à ocupação, foram maio e junho de 2017, assim como nos anos anteriores. A figura 03 mostra as ocupações mensais.

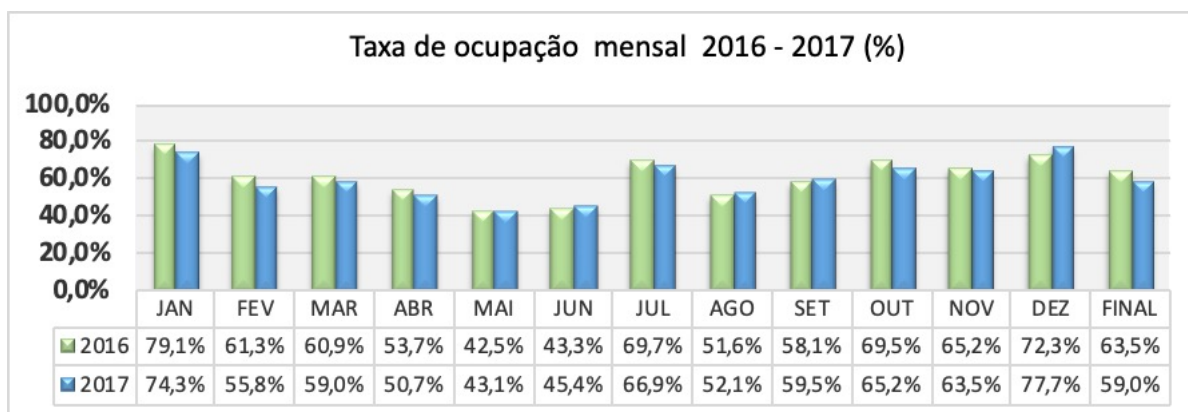


Figura 03 – Comparativo da taxa de ocupação mensal: período 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

### *Taxa de ocupação: variação mensal*

Em relação às variações mensais, como resultado da queda da taxa de ocupação, a grande maioria dos meses apresentou uma variação negativa da taxa de ocupação, com destaque para a queda de -9% no mês de fevereiro, de -6,2% em outubro e -6,1% em janeiro de 2017. Os meses de maio, junho, agosto e setembro de 2017 apresentaram crescimento positivo, mas causaram pouco impacto nos valores finais, tendo em vista

que são meses caracterizados como de baixa/média ocupação. O destaque positivo do ano de 2017 foi o mês de dezembro, que registrou variação positiva de 7,5%, deixando boas perspectivas para os primeiros meses de 2018. A figura 04 mostra as variações mensais.

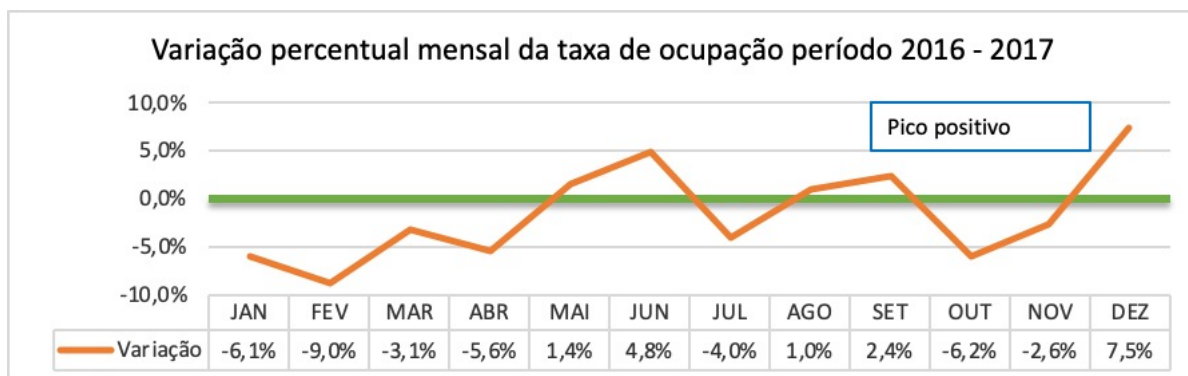


Figura 04 – Variação percentual mensal da taxa de ocupação: período 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

Segundo Rodrigues (2017), no geral, o mercado de eventos corporativos está se recuperando de forma mais lenta que o planejado. A diminuição do fluxo de turistas domésticos também se deu de forma mais acelerada do que se previa. A junção desses dois fatores foi a principal causadora da queda da taxa de ocupação geral dos resorts. No entanto, notadamente no mundo dos resorts, uma taxa de ocupação alta não é sinal de alta rentabilidade, nem uma queda de ocupação representa um desempenho problemático. Há que se mensurar a receita média para obter valores que permitam uma análise mais consistente e mais sistêmica.

### **Receita média de 2017**

Após analisadas as variáveis, verificou-se que a receita média seguiu em direção contrária à taxa de ocupação, apresentando desempenho positivo no ano de 2017. A receita média de 2017 foi de US\$ 269,53, perante US\$ 264,81, obtida em 2016. Esses valores representam uma elevação de 1,78 % entre os anos. Esses valores representam ganho real nessa variável, já descontado o fator inflacionário. Esse ganho apresentou importante contraponto à queda da taxa de ocupação, ajudando a repor perdas geradas por esse último índice.

### ***Receita média mensal***

O comportamento da receita média nominal mensal mostrou que os meses de janeiro, fevereiro, novembro e dezembro de 2017 foram os de melhor desempenho

financeiro. O fato relevante foi que o mês de julho deixou esse grupo dos melhores meses de desempenho de receitas do ano, fato que deve ser estudado mais profundamente, dado que é um mês que normalmente tem uma ocupação oscilante, mas tem um desempenho de receita média entre os melhores do ano. O fato de que esse mês foi o primeiro de retomada de consumo da demanda doméstica por produtos turísticos internacionais pode ter afetado o desempenho desse índice. Segundo Rodrigues (2017), o fluxo de brasileiros nas estações de esqui chilenas, principalmente Valle Nevado, Farellones, La Parva e El Colorado, mostra que essa tendência de viagens ao exterior se confirmou. A figura 05 mostra o desempenho mensal.

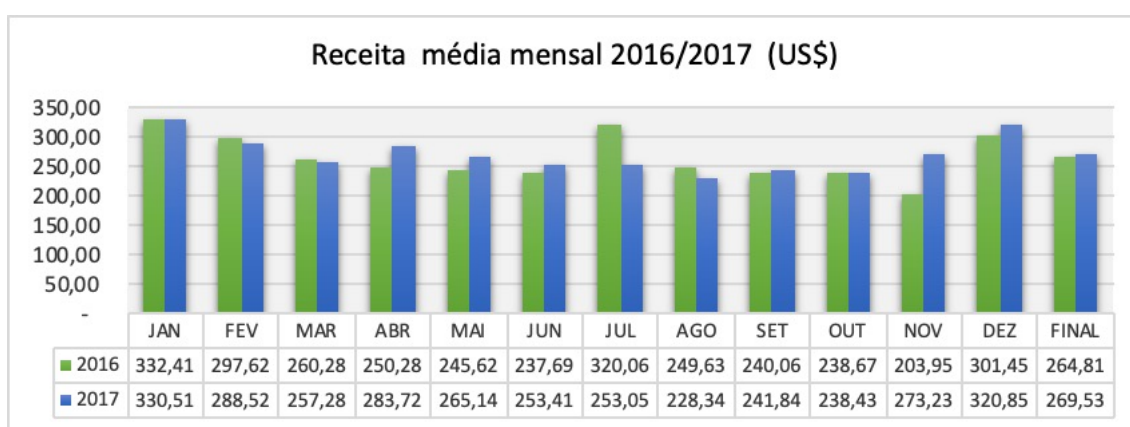


Figura 05 – Comparativo da receita média nominal mensal, 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

### *Receita média – variação mensal*

O período de 2016/2017 foi marcado por fortes oscilações na variação das receitas médias mensais. O mês de julho de 2017, confirmando a tendência de comportamento apontada acima, oscilou negativamente em -20,9%, sendo o pico negativo do ano. No entanto, o mês de novembro do mesmo ano mostrou forte oscilação positiva, com 34,0 % de crescimento em relação ao mesmo mês de 2016. Sendo assim, as variáveis mostram que o comportamento da receita média seguiu em ritmo crescente positivo com o passar dos meses do ano.

Importante registrar que o quadro das oscilações positivas e negativas é influenciado fortemente por uma série de fatores, dentre os quais o que mais interfere é a alteração da incidência dos dias dos feriados prolongados. Esse comportamento pode ser estendido a outras tipologias de hotéis de lazer, mas se faz mais presente nos

resorts, no caso do Brasil. Assim, esse quadro sempre será o que mais terá flutuações positivas e negativas. Os valores das variações mensais estão expostos na figura o6.

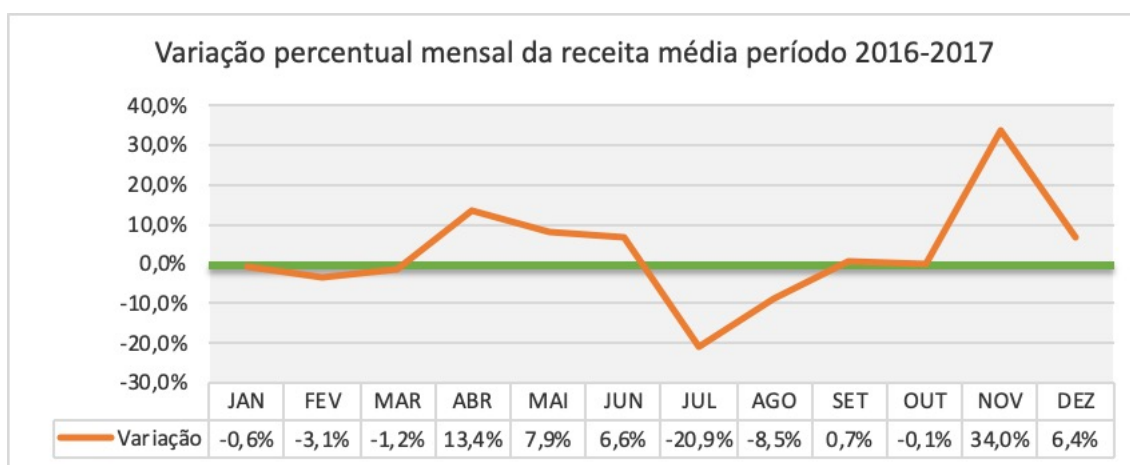


Figura o6 – Variação percentual mensal da receita média nominal, período 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

### **TRevPAR nominal de 2017**

O TRevPAR é entendido - pelos empreendedores dos resorts brasileiros - como a principal variável que indica o sucesso de vendas e das receitas das organizações hoteleiras nacionais. Ao ponderar os valores de ocupação e de receita média, ele mostra se uma queda em uma determinada variável – taxa de ocupação ou receita média - foi compensada pela melhora de outra variável ou vice-versa. Também evidencia como o desempenho da política de vendas pode ser potencializado, quando se analisa valores de crescimento positivo/negativo nos dois índices citados acima. Depois de calculadas, as variáveis geradas indicaram que o TRevPAR do ano de 2017 foi de US\$ 158,95, perante US\$ 168,15 obtido no ano anterior. Esse valor representa um crescimento negativo de -5,47 %.

Mediante esse quadro, observa-se que a queda da taxa de ocupação foi significativa e influenciou de forma decisiva o valor final do TRevPAR, mesmo com as receitas médias, nominais e reais, tendo reposto parcialmente os valores da queda. Caso as receitas também tivessem gerado valores negativos, o impacto da queda sobre os resorts teria sido muito maior.

### ***TRevPAR nominal: análise mensal***

Na análise mensal, nota-se que os meses de janeiro e dezembro de 2017 seguiram se destacando durante o ano. O mês de julho continuou apresentando bons



números, embora tenha tido uma queda expressiva em relação ao ano anterior. Assumiu um papel de destaque o mês de novembro, que apresentou grande melhora em relação ao mesmo mês do ano anterior.

Os meses de maio e junho de 2017 seguiram apresentando os valores mais baixos do ano, comportamento mercadológico que tem se tornado uma rotina nos últimos anos, quebrado apenas por ocasião da ocorrência de eventos excepcionais, como a promoção da Copa do Mundo FIFA de 2014, no país.

A figura 07 mostra o desempenho mensal desse índice no comparativo 2016/2017.

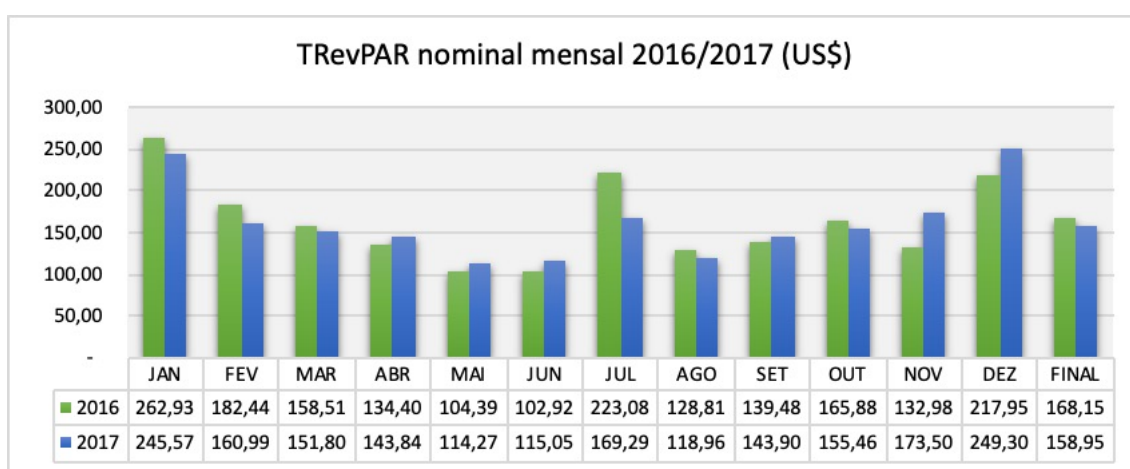


Figura 07 – Comparativo do TRevPAR nominal mensal, 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

### ***TRevPAR nominal: variação mensal***

Como já comentado anteriormente, o quadro de oscilações mensais sempre apresenta um amplo espectro de variações, tanto positivas quanto negativas e, segundo Domingues (2017), isso se deve a uma série de razões, como a oscilação das datas comemorativas de ano a ano ou a ocorrência de determinados eventos excepcionais. O destaque negativo se deu com o mês de julho de 2017, que apresentou forte oscilação para baixo, de -24,11%. Os meses de janeiro, fevereiro, março, agosto e outubro também mostraram oscilações negativas. Dentre os meses que oscilaram para valores positivos, deve-se destacar o bom desempenho dos dois últimos do ano, principalmente novembro, com oscilação positiva de 30,48%, e dezembro, com oscilação positiva de 14,38%. Esse fato alenta, pois ocorreu nos dois últimos meses do ano e já reflete a melhora da perspectiva econômica do país.

A figura o8 mostra o quadro de oscilações mensais.

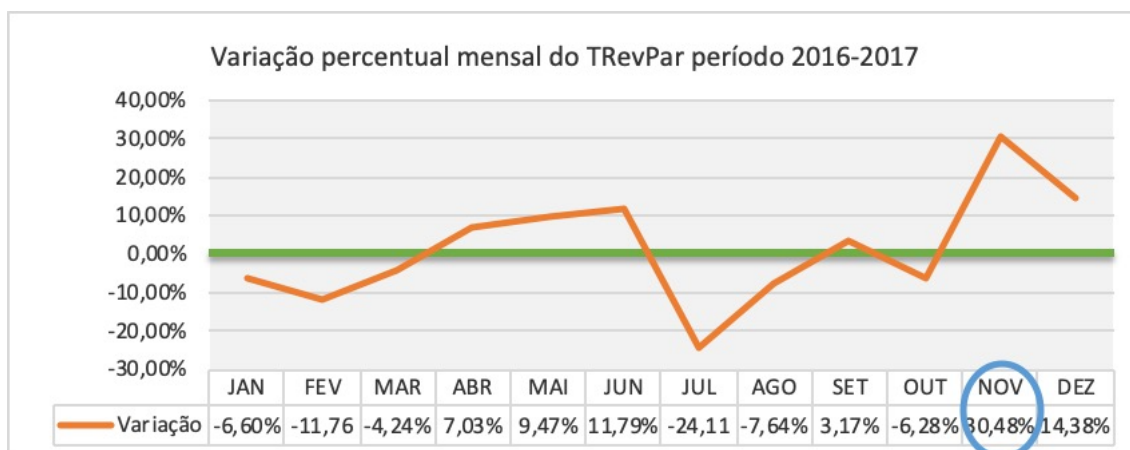


Figura o8 – Variação percentual mensal do TRevPAR no período 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

Os dados gerados pelas três variáveis analisadas serão comentados nas Considerações Finais.

### Análise dos Resultados Segmentada em Subgrupos

Conforme comentado no item I. Métodos e Técnicas, após a análise das variáveis de taxa de ocupação, receita média e TRevPAR de forma global, o estudo aplicou a análise de modo segmentado, a fim de se obter um perfil mais específico dos vários subgrupos de resorts. O objetivo foi observar se fatores como diferentes ambientes e formas de diárias praticadas interferem no desempenho dos resorts ao longo do ano e, caso positivo, como tais variáveis se comportam no decorrer dos meses. Nessa lógica, surgiram os dois subgrupos, a saber:

- Por ambiente, dividindo os resorts em duas categorias de localização geográfica: os localizados nas praias e os localizados no campo.
- Por tipo de pensão praticada, dividindo os resorts em duas categorias: os que operam no modelo *all inclusive* e os que operam nos sistemas MAP, FAP e demais tipos.

Conforme já comentado, a subdivisão em grupos visa oferecer dados mais específicos de determinado segmento, dando mais recursos interpretativos ao gestor. Assim, é importante afirmar que o administrador deve analisar o desempenho do subgrupo no qual se encaixa o seu estabelecimento. Deve se observar que comparações de variáveis entre os subgrupos devem ser feitas com muito cuidado, tendo em vista que



cada um deles apresenta diferentes características específicas do seu subgrupo. Assim como foi realizada na análise dos dados gerais, as taxas de ocupação, receita média e TRevPAR foram analisadas e estabeleceu-se um processo de analogia de dados entre elas, a fim de se observar a incidência de crescimento positivo ou negativo do ano posterior, no caso 2017, em relação ao ano anterior, no caso, 2016.

No entanto, cabe ressaltar que, no presente estudo, os dados expostos referem-se ao TRevPAR, devido ao fato dessa variável reunir, na composição de sua fórmula, as variáveis anteriores de taxa de ocupação e receita média. Nesse caso, pode-se afirmar que o TRevPAR se torna a variável mais fidedigna para se estabelecer uma análise. Os resultados estão expostos a seguir:

### Desempenho mercadológico por ambiente – praia e campo

#### *TRevPAR: resorts localizados na praia*

O TRevPAR nominal do subgrupo praia foi de US\$ 146,22 em 2017, perante US\$ 145,19 em 2016. Esse valor representa uma alta de 0,70% entre os anos. No subgrupo específico dos resorts localizados na praia, os meses de maior destaque foram janeiro, julho e dezembro de 2017, que apresentaram os melhores desempenhos, assim como maio e junho foram os meses de resultados mais conservadores nesse subgrupo. Cabe ressaltar que a própria característica única dos resorts desse subgrupo exerce especial influência nos resultados dos meses, tendo em vista que o inverno brasileiro ocorre durante o meio de ano, que também coincide com período de férias escolares brasileiras. Abaixo, a figura 09 mostra o TRevPAR mensal desse subgrupo.

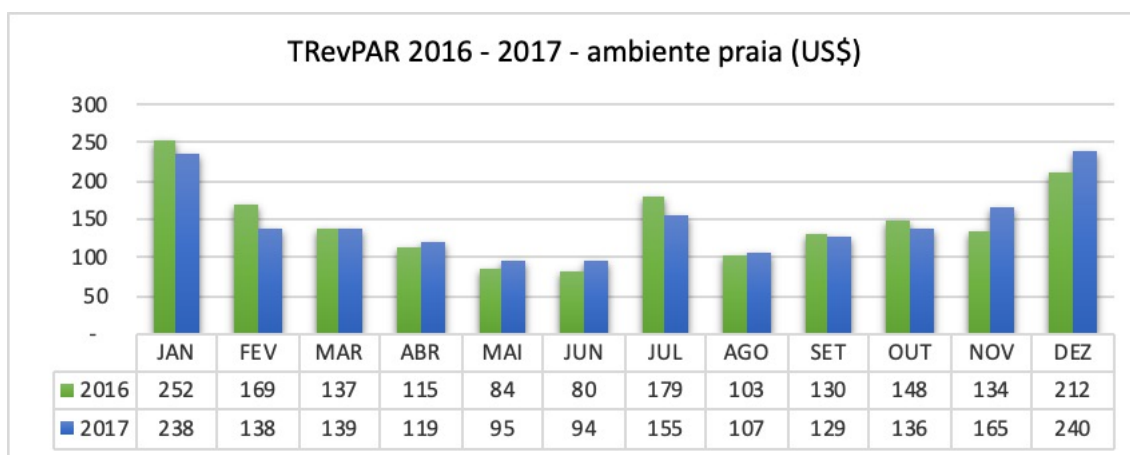


Figura 09 – TRevPAR nominal mensal por ambiente – praia, 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

A variação mensal do TRevPAR nominal do grupo de resorts localizados na praia também traz oscilações fortes com os meses de maio, junho e especialmente novembro de 2017, apresentando altas significativas. Os meses de maior queda foram fevereiro e julho, com -18,6% e -13,5%, respectivamente. O pico de alta foi 23,2% ao final do ano, no mês de novembro de 2017. A figura 10 mostra os valores obtidos.

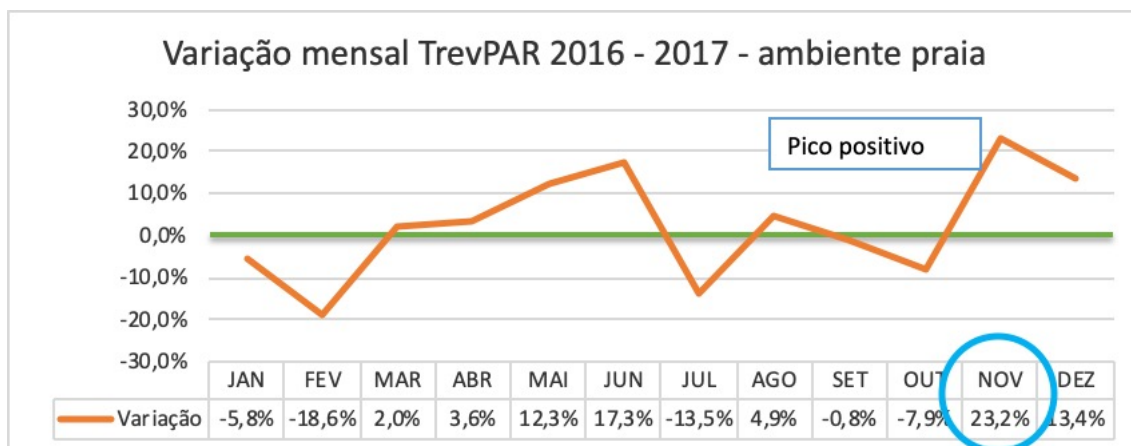


Figura 10 – Variação mensal do TRevPAR por ambiente – praia 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

A variação média mensal desse subgrupo foi de 2,49% e a amplitude de variação foi de -18,6 % a 23, 2%, oscilando 41,8 pontos percentuais.

### ***TRevPAR: resorts localizados no campo***

Em 2017, o TRevPAR dos resorts localizados no campo foi de US\$ 185,90, superando em 2,05% o índice anual atingido em 2016, de US\$ 182,15. Os meses de janeiro, julho e dezembro de 2017 foram os que apresentaram os melhores valores. O mês de outubro também se destacou de forma positiva, chegando a superar o meio do ano. Esses meses também foram seguidos de forma mais próxima por setembro e novembro, gerando um segundo semestre com resultados de venda superiores ao primeiro semestre do ano nesse subgrupo.

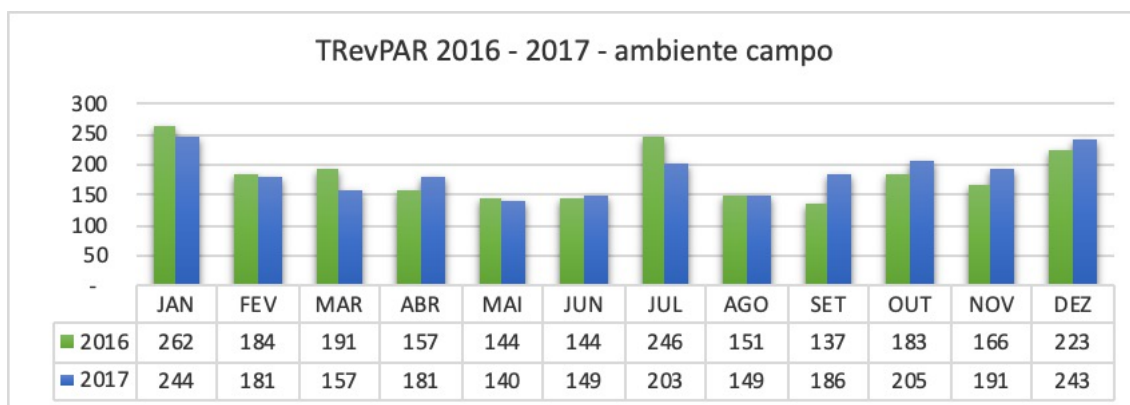


Figura 11 – TRevPAR nominal mensal por ambiente – campo, 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

O quadro das oscilações mensais do TRevPAR mostra em destaque alguns meses, em especial, a alta significativa do mês de setembro, com uma elevação de 35,75%, que deve ser considerada fora dos padrões médios de crescimento. Nesse quadro também fica clara a melhora geral do desempenho dos resorts localizados no campo, durante os meses finais do segundo semestre de 2017. O desempenho de março foi afetado principalmente pela queda da taxa de ocupação e o mês de julho foi afetado pela conjunção dos dois índices: taxa de ocupação e receita média. A figura 12 traz o quadro completo das oscilações mensais.

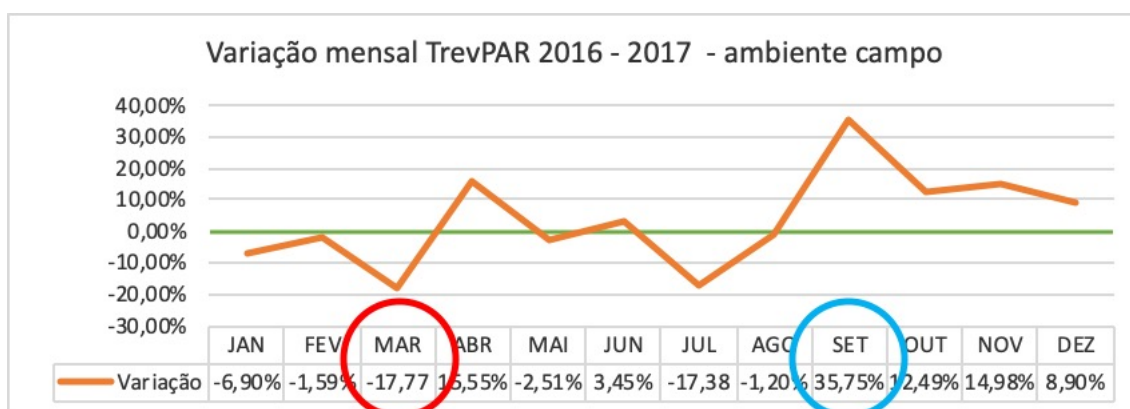


Figura 12 – Variação mensal do TRevPAR por ambiente – campo, 2016/2017.

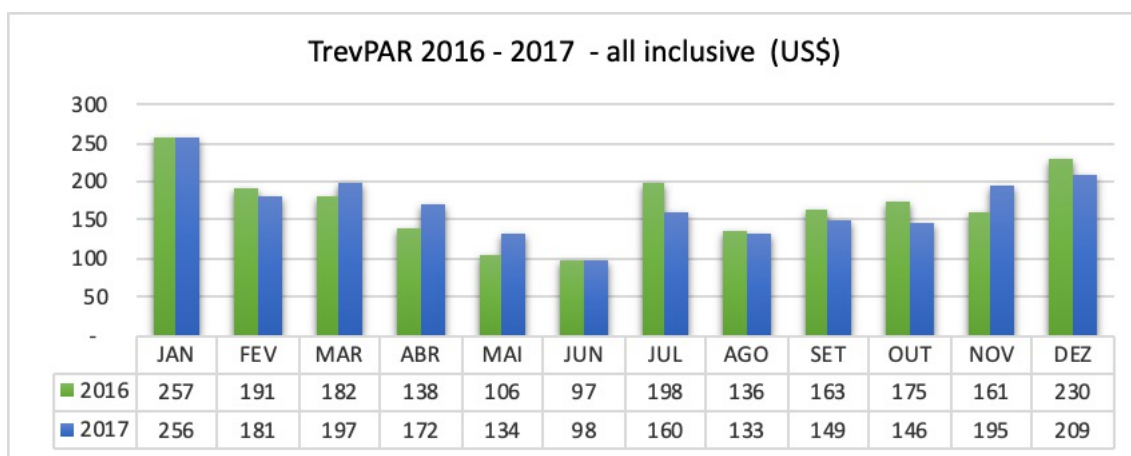
Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

A variação média mensal desse subgrupo foi de 3,65% e a amplitude de variação foi de - 17,7 % a 35,8%, oscilando 53,5 pontos percentuais.

**Desempenho mercadológico por tipo de pensão – *all inclusive* e outros tipos**

*TRevPAR: Resorts que operam pensão all inclusive*

O TRevPAR nominal do grupo de resorts *all inclusive* para o ano de 2017 foi de US\$ 169,25, perante US\$ 169,41 do ano anterior. Esse valor é - 0,005% inferior ao de 2016, ou seja, o TRevPAR nominal permaneceu praticamente estável nos dois anos para esse grupo. No resultado da mescla dos dados da taxa de ocupação com a receita média nominal, verifica-se que, além dos tradicionais meses de janeiro e dezembro, os meses de março e novembro foram especialmente produtivos para os resorts *all inclusive*. O fato pode ser constatado na figura 13, a seguir.



O quadro de variações do TRevPAR dos resorts *all inclusive* reafirma o cenário descrito anteriormente. O segundo trimestre do ano e o mês de novembro se sobressaíram, mantendo crescimento consistente em relação a 2016. O destaque positivo foi o mês de maio e o pico negativo ocorreu em julho de 2017. A figura 14 aponta os dados.

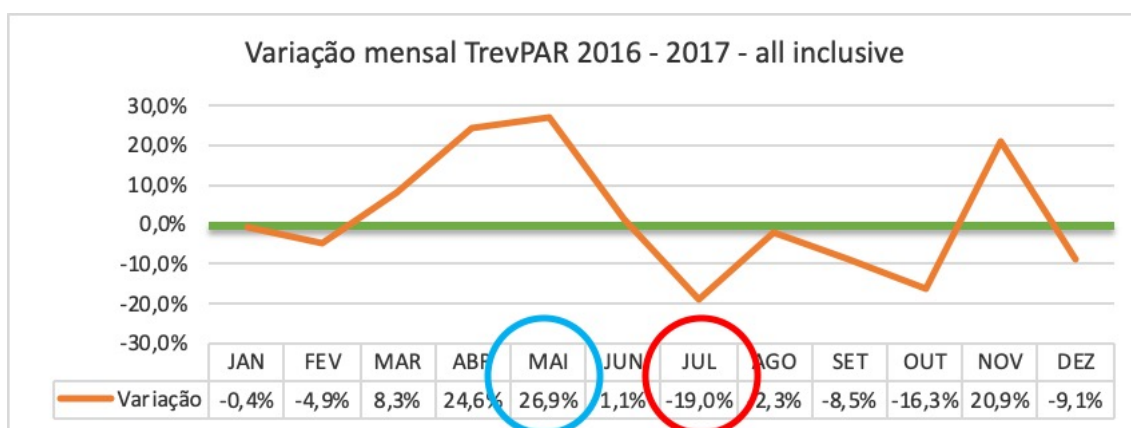


Figura 14 – Variação mensal do TRevPAR por tipo de pensão – *all inclusive*, 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

A variação média mensal desse subgrupo foi de 1,80% e a amplitude de variação foi de - 19,0 % a 26,9%, oscilando 45,9 pontos percentuais.

### *TRevPAR: resorts que operam outros tipos de pensão*

O TRevPAR nominal do subgrupo de outros tipos de pensão foi de US\$ 158,23, perante US\$ 161,09, apresentando leve retração de - 1,77%. O comportamento dos meses não mostrou alteração relevante em relação aos anos anteriores. Esse fato é exposto pelos meses de janeiro, julho e dezembro, que foram os de melhor rentabilidade do ano, e por maio e junho, os menos rentáveis, embora o último tenha tido um desempenho melhor que no ano anterior. A figura 15 expõe esses dados.

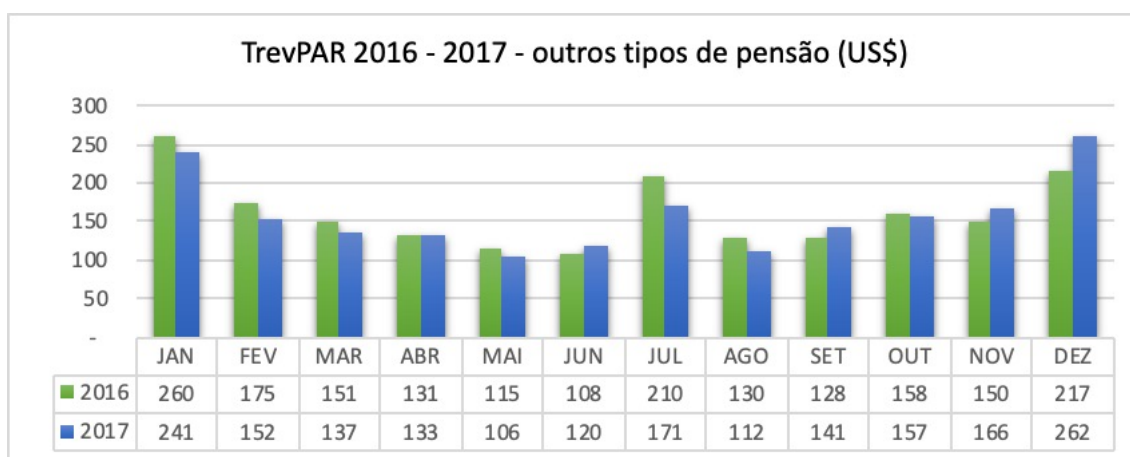


Figura 15 – TRevPAR nominal mensal por tipo de pensão – outros, 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

O quadro de variação mensal do TRevPAR dos grupos dos resorts que operam outros tipos de pensão aponta para a melhora do desempenho do índice nos últimos meses do ano. Ao final do ano, entre novembro e dezembro de 2017, houve uma sucessão de dois meses de índices positivos de crescimento (vide figura 16). Como os resorts que operam outros tipos de pensão têm um perfil mais próximo ao das demais tipologias de hotéis tradicionais que se situam acima do nível de três estrelas, esse fato mostra que existe uma probabilidade de recuperação geral do mercado hoteleiro brasileiro, ocasionada pela melhora da economia. No entanto, há que se calcular o índice de crescimento das vendas de outras tipologias hoteleiras, para se constatar se tal fato é uma tendência ou uma característica isolada.

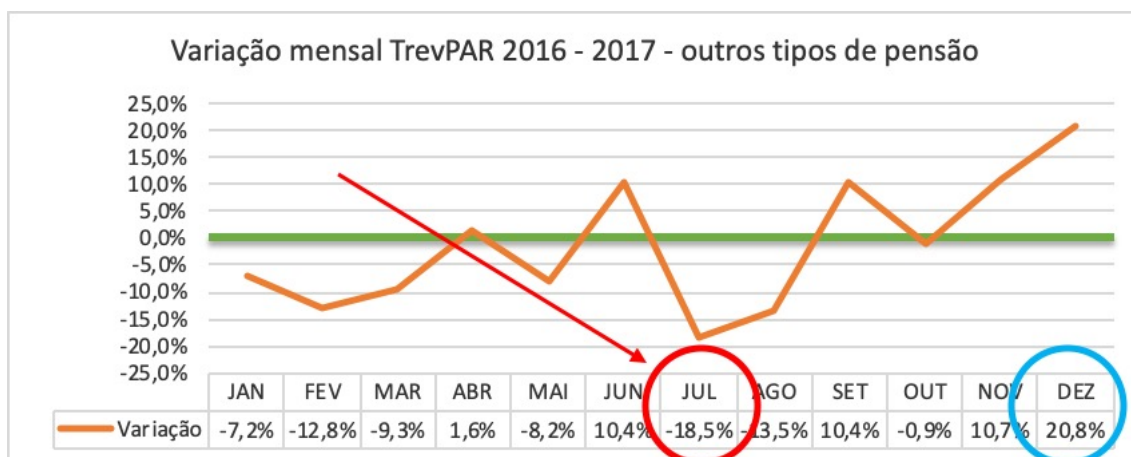


Figura 16 – Variação mensal do TrevPAR por tipo de pensão – outros 2016/2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

A variação média mensal desse subgrupo foi de -1,36 % e a amplitude de variação foi de -18,5 % a 20,8%, oscilando 39,3 pontos percentuais.

A partir da análise das variáveis tanto do desempenho geral dos resorts, quanto dos empreendimentos divididos em subgrupos, foi possível realizar uma entrevista direta com o Diretor Executivo da Associação Brasileira de Resorts/ABR, Ricardo Domingues. Após o mesmo constatar os valores obtidos, foi possível expor sua visão sobre o tema.

Baseado nessas evidências foi possível se construir as considerações finais dessa etapa do estudo. Tais considerações estão expostas a seguir.

### Considerações Finais

#### Sobre o desempenho geral dos resorts.

Em relação ao desempenho geral do setor no ano de 2017, fatores macroambientais interferiram na geração final dos índices, a saber:

a) O início da recuperação econômica fez com que a demanda doméstica voltasse a consumir o produto externo. A conta do turismo voltou a apresentar déficit ao final do ano. Isso se refletiu na queda da frequência da demanda doméstica nos resorts nacionais. Os valores finais da taxa variável de ocupação apontam para esse processo;

b) O segmento de eventos corporativos, embora tenha interrompido a sequência de queda, se recupera de forma lenta e ainda não preencheu o espaço que



ocupou nos últimos anos, o fato pode explicar o comportamento de leve retomada a ocupação e o TRevPAR nos meses de agosto e setembro de 2017;

c) Embora a receita média tenha apresentado uma oscilação positiva pequena, segundo Domingues (2017), o lucro operacional pode ter expressado bons valores, tendo em vista que grupos importantes do composto de gastos dos resorts apresentaram deflação, como o caso do grupo de alimentos e bebidas, que recuou - 1,87%, no ano de 2017;

d) O leve crescimento positivo da receita média não foi capaz de repor a perda do volume de vendas, fato que pode ser constatado ao se analisar o desempenho negativo da taxa de ocupação. A resultante foi o crescimento negativo do TRevPAR geral dos resorts brasileiros em - 5,47%;

e) Ao se observar a inflação de outros índices do composto de gastos dos resorts, via dados do Banco Central do Brasil, outros valores que influenciam os resultados operacionais dos resorts, como os preços administrados, cresceram de maneira moderada, com exceção dos combustíveis.

Mediante esses fatores, o recuo sutil da principal variável analisada – o TRevPAR – pode não representar uma queda de desempenho real, tendo em vista que os gastos operacionais principais apresentaram deflação ou se mantiveram em patamares estáveis. No entanto ainda não é possível tomar essa tendência como um fato consolidado, tendo em vista a limitação da atual pesquisa em analisar dados relativos ao desempenho de vendas. Também se pode afirmar que o recuo poderia ter sido maior caso a receita média não apresentasse bom desempenho.

No que tange à afirmação de que o desempenho das variáveis de venda dos resorts estar atrelado ao desempenho da macroeconomia brasileira, não se pode afirmar que existe uma conexão entre ambos. Ao se buscar estabelecer uma analogia entre o desempenho mensal da economia brasileira em 2017 e os resultados da principal variável mensal analisada – o TRevPAR dos resorts-, nota-se que tanto em termos de crescimento positivo, quanto negativo, os percentuais de variação se distinguem e não apontam para um comportamento similar. Isso pode ser observado na figura 17, onde se buscou estabelecer uma analogia entre a variação do TRevPAR geral dos resorts e o IBC Br<sup>7</sup> -, índice medidor da inflação criado pelo Banco Central do Brasil.

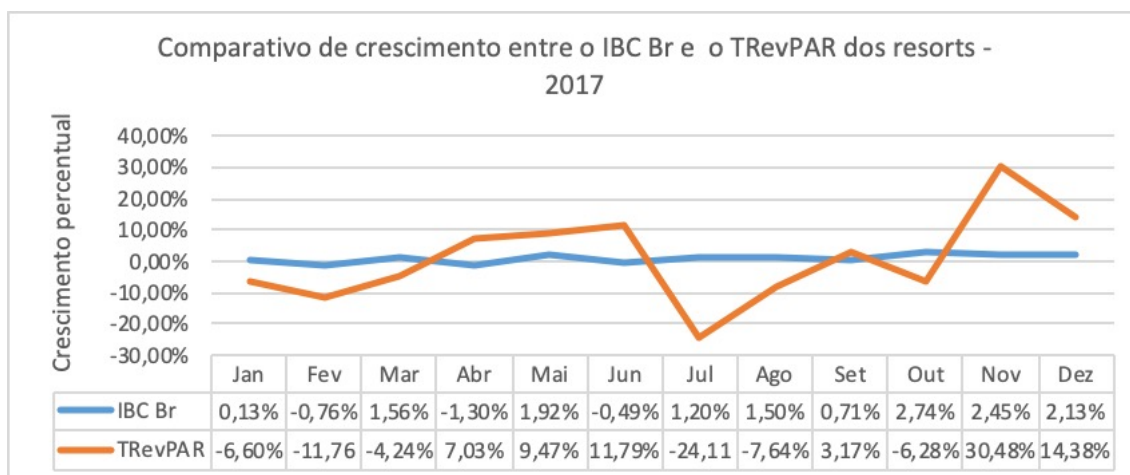


Figura 17 – Comparativo de crescimento entre o IBC Br e o TRevPAR/resorts- 2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

Em termos macroeconômicos, pode existir algum indício de influência indireta no desempenho, pois o TRevPAR apresentou melhoras no segundo semestre, em relação ao primeiro, exatamente quando foi registrado um crescimento positivo da economia brasileira, de 1,04 %, segundo o Banco Central do Brasil BCB<sup>8</sup>, retomando o desenvolvimento após um longo período de retração. No entanto, uma possível correlação mais próxima deverá ser estudada em pesquisas futuras.

### Sobre o desempenho por tipo de ambiente – praia e campo

Após analisados os números, foi possível estabelecer uma analogia entre os dois subgrupos de resorts onde se buscou um paralelo comportamental. A resultante está exposta abaixo, na figura 18:

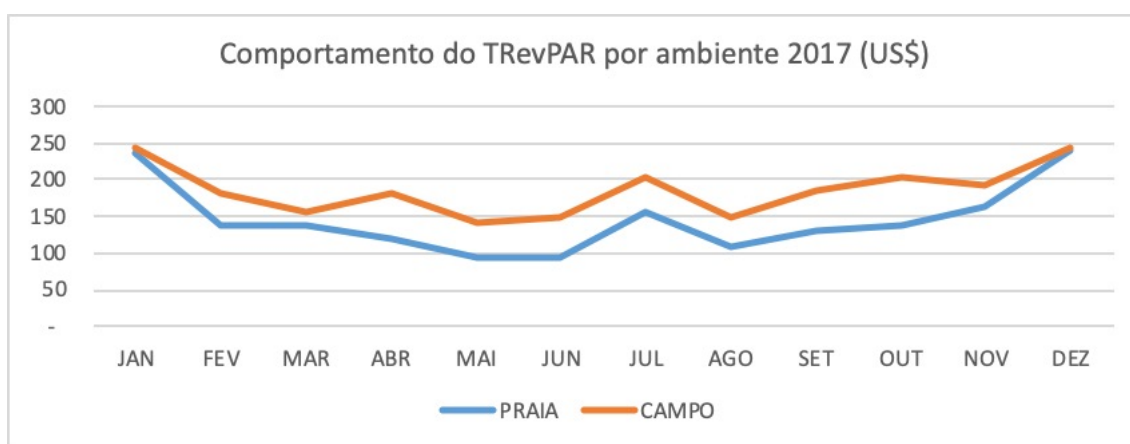


Figura 18 – Comparativo comportamental do TRevPAR por ambiente – campo e praia, 2017.

Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

Observa-se que o comportamento, no decorrer dos meses do ano, tende à proximidade. As receitas oscilaram de maneira muito semelhante durante o decorrer do



período. Os meses com melhor desempenho foram janeiro, julho, outubro e dezembro. Os meses de menor desempenho foram maio e junho, nos dois casos. Segundo Domingues (2017), trata-se do mesmo desempenho registrado, de forma não oficial, em anos anteriores.

No geral, os dois grupos refletiram fatores de comportamento de demanda que atingiram o setor de hotelaria como um todo e, mais especificamente, o setor de resorts, descritos abaixo, como:

a) O segmento de eventos corporativos teve lenta recuperação ao longo do ano, ainda estando distante da participação importante, no Market-mix, que teve no passado (Domingues, 2017). O subgrupo de resorts localizados no campo, que possuem uma maior participação desse segmento, sofre, ainda, o maior impacto;

b) Os resorts localizados na praia foram mais afetados pela retomada do consumo de pacotes turísticos no exterior, pela demanda doméstica.

Quando as variáveis são analisadas de forma separada, contata-se que embora tenha havido uma queda na taxa de ocupação, houve recuperação das receitas médias, invertendo uma tendência notada nos últimos anos, segundo Domingues (2017): a da melhora do TRevPAR, via elevação da taxa de ocupação. No ano de 2017, a melhora do TRevPAR foi uma resultante direta da elevação da receita média. Nesse sentido, considera-se um cenário que tende para o satisfatório, tendo em vista que, de forma matemática, a melhora do TRevPAR quando gerada pela taxa de ocupação possui um limite de crescimento – máximo de 100% de OCC, já a melhora do TRevPAR gerada pelo crescimento da receita média, matematicamente, não possui um limite, podendo se expandir até o máximo que o consumidor esteja disposto a pagar pelo consumo do pernoite no resort.

No que tange a possíveis comportamentos futuros, segundo Domingues (2017), o principal desafio que se posta frente aos dois subgrupos é atrair uma maior participação de turistas estrangeiros no Market mix dos resorts brasileiros. Segundo dados da Associação Brasileira de Resorts-ABR (2017), no ano de 2016, a participação do turista estrangeiro na composição geral da demanda foi de tão somente 9%, ficando ainda assim distantes dos 43% de participação da demanda internacional, registrado no início dos anos 2000.

### Sobre o desempenho por tipo de pensão – *all inclusive* e outros

Os resorts subdivididos por tipo de pensão também foram analisados segundo o TRevPAR gerado durante todo o decorrer do ano. Da mesma forma que os resorts segmentados em subgrupos por localização geográfica (ambientes), os subgrupos, quando segmentados por tipo de pensão, apresentam comportamento também semelhante no decorrer dos meses do ano, com picos em janeiro e dezembro e uma subida mais moderada em julho. Meses como maio e junho também tendem a apresentar os resultados menos satisfatórios. Ao se observar os dados, tende-se a pensar que os resultados de julho estão aquém do que poderia, eventualmente, ser atingido. No entanto, o período também se caracteriza pela intensificação da concorrência com outros destinos, seja com as estações de esqui de Chile e Argentina, seja devido ao período de verão no hemisfério norte. Seguindo nesse mesmo caminho, observa-se que o mês de agosto apresenta resultados aquém do que poderia ser obtido, tendo em vista que é um período de férias europeias. Segundo Domingues (2017), é um mês que já apresentou desempenho superior, mas a retração de turistas estrangeiros tornou agosto um mês com resultados pouco satisfatórios. A figura 19 expõe o TRevPAR mensal nos dois subgrupos segmentados por tipo de pensão.

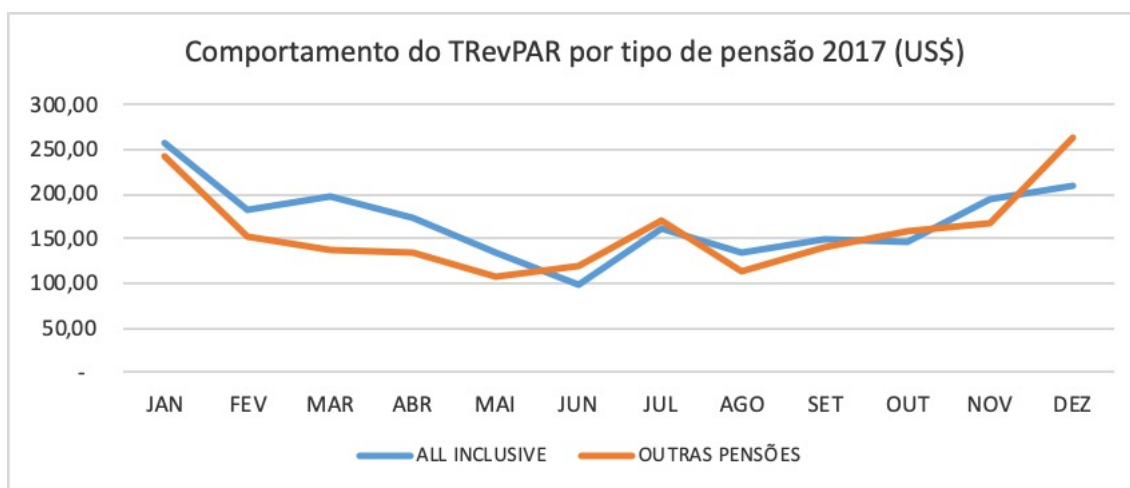


Figura 19 – Comparativo comportamental do TRevPAR nominal por tipo de pensão – 2017.  
Fonte: Elaborado pelo autor em pesquisa direta junto à Associação Brasileira de Resorts (ABR).

Os valores expostos no quadro (figura 19), postos em analogia com a pesquisa qualitativa, na entrevista de campo com Domingues (2017), no que tange ao comportamento de consumo dos resorts, segundo o tipo de pensão praticada, observa-se que:

a) O subgrupo de resorts que operam no sistema *all inclusive* foi beneficiado pela demanda de lazer, pois durante o decorrer do ano, a economia deu sinais de leve retomada, propiciando uma maior liberdade em assumir gastos por essa demanda, especialmente durante o segundo semestre;

b) O subgrupo de resorts que operam outros tipos de pensão, onde a participação dos eventos corporativos se faz maior que nos *all inclusive*, se beneficiou da leve retomada desse setor em setembro, outubro e novembro.

No que tange às tendências futuras desse segmento, segundo o Domingues (2017), a maior agilidade na emissão eletrônica de vistos para turistas de países que são grandes emissores de demanda, como EUA, dentre outros, deverá beneficiar os resorts, notadamente os que operam no sistema *all inclusive*, tendo em vista que os visitantes estrangeiros estão bastante acostumados a consumir esse tipo de produto. Já o retorno de uma quantidade maior de eventos de natureza corporativa, devem trazer evolução nos valores das variáveis de TRevPAR para o subgrupo que opera outros tipos de pensão como *Mid American Plan*, *Full America Plan* e *Bad and Breakfast*.

Como comentado alhures, a presente pesquisa compõe um estudo mais amplo, que busca detectar quais são as características de comercialização de vendas dos resorts brasileiros e como e em qual sentido ela se distingue das políticas de vendas adotadas em outros locais do globo. A melhora na percepção de como se materializa tal processo pode indicar o caminho mais efetivo pra que se tenham organizações mais focadas e mais rentáveis, no que tange ao universo dos resorts no Brasil.

## Referências

- Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism: resorts life Cycle. *Annals of Tourism Research*. 29 (1): 25-55. DOI: 10.1016/S0160-7383(01)00002-0
- American Psychological Association. (1972). Ethical standards of psychologists. Washington, DC: *American Psychological Association*.
- 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 (2017). *ABR em Números* nº 24 edição anual. São Paulo: SENAC/ Associação Brasileira de Resorts-ABR.

- Associação Brasileira de Resorts (2018). *ABR em Números* nº 28 edição anual. São Paulo: SENAC/ Associação Brasileira de Resorts-ABR.
- Banco Central do Brasil – BCB (2016). *Atas do Comitê de Política Monetária – COPOM* 196ª a 203ª reunião. Brasília:BCB
- Banco Central do Brasil – BCB (2017). *Atas do Comitê de Política Monetária – COPOM* 204ª a 211ª reunião. Brasília:BCB.
- Banco Central do Brasil – BCB (2018). *Atas do Comitê de Política Monetária – COPOM* 212ª reunião. Brasília: BCB.
- Boeger, M. A. & Yamashita, A. P. (2005). *Gestão financeira para meios de hospedagem*. São Paulo: Atlas.
- Bonfato, A.C.; Baltieri, M.A.T. (2016) Resorts no Brasil: uma avaliação do desempenho, *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 10(2), pp. 351-373, maio/ago. DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i2.921>
- BSH International (2011). *Relatório de Investimentos no Brasil: hotéis e resorts* 2011, São Paulo:BSH International .
- BSH International (2014). *Resorts no Brasil: 2014*. São Paulo: BSH International.
- Canteras Associados (2011). *Hotel Invest: relatório aos investidores hoteleiros*. São Paulo:HVS International
- Costa, S. F. *Método científico: os caminhos da investigação*. São Paulo: Harbra, 2001. 372
- Dencker, A. F. M. & Bueno, M. (orgs.) (2003). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Domingues. R. (2018). Diretor Executivo da Associação Brasileira de Resorts, *entrevista pessoal* na sede da Associação Brasileira de Resorts, à Rua Prof. Carlos de Carvalho, 28 - cj. 82 - Itaim Bibi, São Paulo - SP, Brasil, CEP 04531-080, no dia 25 de abril de 2018, entre 09h00 e 12h00.
- 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.
- Guijarro, D. (2003). *Guia de resorts brasileiros*. São Paulo: Online editora.
- JLL Jones Lang LaSalle (2016). *Hotelaria em números* 2015. São Paulo: Jones Lang LaSalle – JLL
- JLL Jones Lang LaSalle (2017). *Hotelaria em números* 2016. 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
- Panrotas. (2015) *Faturamento de agências* Abracorp cai 2,3% em 2015. Acesso em 16 de março de 2016. Disponível em: <http://www.panrotas.com.br/noticia->

- turismo/viagens-corporativas/2016/01/faturamento-de-agencias-abracorp-cai-23-em-2015\_123018.html.
- Papatheodorou, A. (2004). Exploring the evolution of tourism resorts. *Annals of Tourism Research*, 31 (1): 219–237 (also appearing in 6(1):42–64).
- Prosérpio, R. O avanço das redes hoteleiras Internacionais no Brasil. São 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 [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80069-6](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80069-6)
- 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.
- Walton, J. K. (2009). Prospects in tourism history: Evolution, state of play and future developments. *Tourism Management*, 30 (1): 783–793 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.05.010>
- Weygandt, J. J. (2005). *Hospitality financial accounting*. New Jersey: John Wiley & Sons.

<sup>1</sup> A Associação Brasileira de Resorts/ABR é reconhecida oficialmente pelo Ministério do Turismo do Brasil como a entidade representativa do setor no país. Na data de 24 de abril de 2018, contava com 50 associados que disponibilizavam, diariamente, 14.389 unidades habitacionais, estando presente em 18 estados do país e empregando 18.665 colaboradores diretos.

<sup>2</sup> Os valores financeiros estão expressos em dólares americanos a fim de torná-los de mais fácil interpretação, em termos internacionais. A cotação base de 2016 do Banco Central do Brasil/BCB, para 2016 foi a de 31/12/2016, de US\$ 1,00 = R\$ 3,24; e de 2017 foi a cotação de 31/12/2017, com US\$ 1,00 = R\$ 3,31.

<sup>3</sup> A relação completa dos resorts pode ser encontrada em: <https://abr-resortsbrasil.com.br/mapa-resorts-estados/>, acessado em 24/04/2018, às 14h27min.

<sup>4</sup> Instituição de nível superior que oferece programas de graduação e pós-graduação na área de hospitalidade, sediada na Estância Hidromineral de Águas de São Pedro, interior do Estado de São Paulo, desde o ano de 1969.

<sup>5</sup> *All inclusive*: Sistema de venda de diárias onde todos os gastos principais já estão inclusos no preço das diárias, como as pernoites, todas as refeições do dia, bem como todo o consumo das bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

<sup>6</sup> Os outros tipos de pensão incluem os sistemas FAP: Full American Plan - pensão completa; MAP: Mid American Plan - meia pensão e B&B: Bed and Breakfast.

<sup>7</sup> IBC Br é “O Índice de Atividade Econômica do Banco Central do Brasil (IBC-Br) é um indicador criado para tentar antecipar o resultado do Produto Interno Bruto (PIB) do país, constituindo-se em um parâmetro preliminar da evolução da atividade econômica brasileira. O cálculo do IBC-Br também auxilia a autoridade monetária a definir a meta da taxa básica de juros da economia, a Taxa Selic”, ver em <https://br.advn.com/indicadores/ibc-br>, acessado em 25/04/2018.

<sup>8</sup> Ver em <http://www.valor.com.br/brasil/5330067/economia-brasileira-fecha-2017-com-crescimento-de-104-mostra-bc>, acessado em 25/04/2018, às 16h23.