

# ARQUIVO 2

# A Comercialização do Produto Turístico Através do Sistema de Timeshare: Um Estudo em Meios de Hospedagem

Alessandra Teixeira<sup>1</sup>, Luiz Antônio Antunes Teixeira<sup>2</sup> e Eduardo Trindade Bahia<sup>3</sup>

## Resumo

O tema central desta pesquisa é o sistema de compartilhamento de tempo na indústria da hospitalidade. Uma análise desse segmento, que cresce a uma taxa de 15% ao ano mundialmente, é feita a fim de discutir a importância do mesmo para a atividade turística. Para isso, duas *surveys* foram conduzidas com o objetivo principal de identificar como este sistema tem sido recebido pelos proprietários e gerentes de meios de hospedagem de turismo e qual a importância do mesmo como canal de distribuição dos serviços hoteleiros.

**Palavras-chave:** 1. Intervalo de Férias 2. Semana Fixa 3. Semana Flutuante 4. Intercâmbio 5. Marketing Direto 6. Canal de distribuição 7. Tempo Compartido

## Abstract

This research main theme is the timeshare system in the hospitality industry. An analysis of this segment, that grows at a rate of 15% per year worldwide, is done in order to discuss its importance for the tourist activity. Two surveys were conducted in order to identify how that system is being received by hotel owners and managers and how important it is as a channel for distributing hotel services.

**Key- Words:** 1. Vacation Interval 2. Fixed week 3. Floating week 4. Interchange 5. Direct Marketing 6. Channel distribution 7. Timeshare

\* Mestranda em Gestão Sustentável do Turismo e Hospitalidade (Universitat de Les Illes Balears, Palma de Maiorca, Espanha), especialista em marketing e bacharel em turismo. [aleteix@net.em.com.br](mailto:aleteix@net.em.com.br)

\*\* Luiz Antônio Antunes Teixeira – Professor da Diretoria de Pós-Graduação da UNA. [luiz.teixeira@una.br](mailto:luiz.teixeira@una.br)

\*\*\* Eduardo Trindade Bahia - Professor da Diretoria de Pós-Graduação da UNA.

## I. Introdução

A indústria da hospitalidade constitui a espinha dorsal da atividade turística.<sup>1</sup> No Brasil ela é responsável pela geração de cerca de um milhão de empregos, entre diretos e indiretos e arrecadação de mais de US\$ 400 milhões em impostos e taxas.<sup>2</sup> A despeito das estatísticas animadoras, ao longo dos últimos anos, a hotelaria nacional tem enfrentado diversos desafios e passado por profundas modificações em seu perfil.<sup>3</sup> A tendência atual é a de que o acirramento da concorrência provoque uma diminuição na taxa média de ocupação dos hotéis<sup>4</sup>, prejudicando consequentemente os lucros nos negócios. Herculanio Iglésias<sup>5</sup>, atual presidente da ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) Nacional, salienta tal fato, quando observa que “o avanço no país de grandes redes internacionais, vem forçando a hotelaria nacional a buscar atualização para acompanhar a concorrência, pois os empreendimentos obsoletos vão ter dificuldades em se manter no mercado.” Empreendimentos obsoletos é o que não falta no país, conforme indicou o resultado de uma pesquisa publicada pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), onde constatou-se que a forma de comercialização dos serviços de hospedagem no Brasil, ainda não apresentava uma estrutura moderna, sendo muito utilizado o contato direto com o cliente, o que elevava o preço médio das diárias cobradas e aumentava as incertezas administrativas.<sup>6</sup> Neste contexto mercadológico, rodeado de inseguranças, surge o sistema de tempo compartilhado (*timeshare*), apontado por alguns consultores como a saída mais viável dos hoteleiros na busca por um novo nicho de mercado e no estabelecimento de uma forte relação de fidelidade entre o hotel e seus usuários. Segundo o atual presidente da ABIH paulista, Júlio Serson, “o sistema de *timeshare* tem alcançado um crescimento extraordinário e é uma das boas fontes de recursos para a hotelaria, principalmente em destinos típicos de turismo de lazer, além de se enquadrar na tendência mundial de segmentação de mercado do setor hoteleiro.”<sup>7</sup>

<sup>1</sup> MELGAR, Ernesto. **Fundamentos de planejamento e marketing em turismo**. São Paulo: Contexto, 2001, p.30

<sup>2</sup> ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis). **A indústria do Turismo no mundo e no Brasil**. Disponível por WWW em <http://www.abih.com.br> (26 de agosto, 2001)

<sup>3</sup> NETO, José Ernesto Marino. **Tendências dos Pólos Turísticos e Mercado de Resorts**. In: LAGE, Beatriz H. Gelas et al. **Turismo - Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>4</sup> BARROS, Rubens Paes de. **A hora e a vez do lazer programado. O Estado de São Paulo**. Seção Viagens, p. 2. São Paulo, 09 out. 2001.

<sup>5</sup> IGLÉSIAS, Herculanio. **A hotelaria no novo milênio terá um novo perfil**. Site ABIH: 08/12/2000

<sup>6</sup> EMBRATUR (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO) e UFPE (Universidade Federal de Pernambuco). **Levantamento da Oferta de serviços de hospedagem e entretenimento no Brasil**. Embratur, 1998

<sup>7</sup> TIMESHARE é opção para hotéis captarem recursos internos. **Tribuna da Imprensa**. Rio de Janeiro, 23 de nov. de 2001. Seção Automóvel e Turismo, p. 6

Apesar da importância que o sistema de compartilhamento de tempo vem adquirindo no turismo, este é um segmento da hotelaria pouco explorado no Brasil. Em quase dez anos de existência no país, apenas 102 meios de hospedagem têm o sistema implantado.<sup>8</sup> Assim sendo, o problema básico desta pesquisa consiste em encontrar respostas para as seguintes questões: “Como os proprietários e gerentes de meios de hospedagem de turismo têm recebido o sistema de compartilhamento de tempo? Estariam interessados em implantá-lo em seus estabelecimentos? “Quais valores são agregados aos estabelecimentos que adotam o *timeshare*? (Lucratividade, redução da variação sazonal, produto/serviço ampliado, eficiência administrativa).”

## II. Referencial Teórico

### 2.1. Conceito de timeshare

*Timeshare* é uma expressão da língua inglesa que significa *tempo compartilhado* e que se originou na indústria da computação para designar o uso múltiplo das facilidades de um computador.<sup>9</sup> Na indústria do turismo, *timeshare*<sup>10</sup> significa *tempo de férias compartilhado*, conceito utilizado para descrever a “compra do tempo em uma acomodação de férias”.<sup>11</sup> Segundo o *Centro Europeo del Consumidor*<sup>12</sup>: “o termo *timeshare* é utilizado para descrever o direito do consumidor a utilizar um alojamento mobiliado, situado em um imóvel turístico e com umas condições específicas, como por exemplo: o período de tempo para a utilização, que deve ser anual e estabelecido no contrato em no mínimo sete dias consecutivos; o direito do cliente a receber, durante o período determinado, todos os serviços disponíveis no meio de hospedagem para que ele possa desfrutar de uma estada agradável. Na interpretação dada por Mamede<sup>13</sup> ao regulamento da EMBRATUR, tem-se que “no sistema de tempo compartilhado em meios de hospedagem de turismo há uma cessão a prazo certo e a qualquer título, do direito de ocupação de suas

<sup>8</sup> RCI. **Libro informativo de Tempo Compartido em Latinoamérica**. RCI México, S. de R.L. de C.V., Polanco, México, D.F., 2001, p. 116

<sup>9</sup> SUCHMAN, Diane. **R. Developing Timeshare and Vacation-Onwership properties**. Washington, D.C.: ULI (Urban Land Institute), 1999, p.4

<sup>10</sup> O termo *Timeshare* é utilizado no mercado mundial tanto para fazer referência ao produto, quanto para fazer referência ao sistema. Exemplos: “Vendo um *Timeshare* em Orlando, Flórida, com capacidade para hospedar até 8 pessoas”, “O sistema de *Timeshare* é a alternativa mais viável para os hoteleiros fidelizarem seus clientes.”

<sup>11</sup> WORLD TOURISM ORGANIZATION - An affiliate members publication. **Timeshare: The new force in Tourism**. Madrid: WTO, 1996, p.1

<sup>12</sup> CEC (Centro Europeo del Consumidor). **Consejos para la compra de tiempo compartido**. Institut Català del Consum. Department d'Indústria, Comerç i Turisme. Gran Via Carles III, 105, lletres B-I, 08028, Barcelona.

<sup>13</sup> MAMEDE, Gladston. **Direito do Turismo. Legislação específica aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001, p.123.

unidades habitacionais, por períodos determinados do ano.” (Essa última é a definição que mais se encaixa aos propósitos deste estudo). Assim, o tempo compartilhado pode ser compreendido como um sistema de *venda antecipada* de hospedagem, em que uma UH (unidade habitacional) de um meio de hospedagem de turismo, tem sua ocupação previamente vendida e garantida, durante 50<sup>14</sup> semanas ao ano, para vários<sup>15</sup> hóspedes que detêm títulos que dão direito de uso sob a base material da mesma, durante um determinado intervalo de tempo. Tal direito de uso adquirido pelo cliente associado não implica, contudo, que todo ano ele se hospede na mesma unidade para a qual ele adquiriu um título. Esta pode ser trocada de acordo com a disponibilidade de unidades habitacionais do meio de hospedagem para o período em questão, desde que corresponda ao mesmo padrão de alojamento para o qual o associado adquiriu o seu direito de uso. Caso o proprietário do título queira trocar o seu intervalo de férias por outro em um estabelecimento distinto, localizado em outra destinação turística, ele tem que se tornar associado à uma empresa de intercâmbio<sup>16</sup> de *timeshare* e pagar as taxas referentes à realização das permutas. Os preços dos intervalos de *timeshare* variam em função da categoria do hotel e do padrão de suas unidades habitacionais, da localização geográfica do empreendimento, da época do ano em que serão utilizados (baixa, média ou alta temporada) e do número de dias.

## 2.2. Antecedentes históricos do timeshare

De acordo com a OMT<sup>17</sup> (Organização Mundial de Turismo), com a AMDETUR (Associação Mexicana de Tempo Compartilhado)<sup>18</sup> e com Strauss<sup>19</sup>, o conceito de *timeshare* teria sido desenvolvido pela primeira vez em meados dos anos sessenta por um alemão chamado *Alexander Nette* em um hotel que ele gerenciava na Suíça. A sua ideia inicial levou à criação da empresa *Hapimag* que vendia aos turistas cotas que lhes davam o direito a passarem as férias em algumas das pro-

<sup>14</sup> As outras duas semanas restantes do ano geralmente ficam para a administração do sistema e são destinadas à manutenção das UH's (Unidades Habitacionais). Contudo, isto depende do estabelecimento. A rede Marriott, por exemplo, destina apenas uma semana à manutenção do sistema. (MORAIS, 1996:62).

<sup>15</sup> Não seria correto dizer que são vendidas 50 semanas para 50 hóspedes, já que existe a possibilidade da pessoa adquirir uma cota que dê direito a utilizar duas, três, quatro semanas ou até mesmo meses, dependendo da forma de comercialização adotada pelo meio de hospedagem. Por esta razão, optou-se pela utilização do termo “vários”.

<sup>16</sup> As principais, RCI e Interval International

<sup>17</sup> WORLD TOURISM ORGANIZATION. An affiliate members publication. **Timeshare: The new force in Tourism**. Madrid: WTO, 1996, p. 3

<sup>18</sup> AMDETUR (Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos). **Historia del Tiempo Compartido**. Disponível por WWW em <http://www.amdetur.org.mx> (abril de 2001)

<sup>19</sup> STRAUSS, Michael. **Timeshare Condominiums for the beginner**. 2nd Edition. College Station, TX: VirtualBookworm.com Publishing Inc., 2001. p. 16

priedades da mesma. Em 1966, um grupo de investidores japoneses desenvolveu um projeto semelhante, que culminou na criação da empresa *Japan Villa Club*. O êxito desta empresa foi tanto que hoje ela conta com cerca de 300 projetos turísticos e 250.000 membros. Na legislação espanhola para o sistema de tempo compartilhado, há um relato de que em 6 de Julho de 1960 – portanto, alguns anos antes da criação da *Hapimag* e da *Japan Villa Club* – foi registrada na Espanha uma patente para as chamadas *Pólizas de Verano*<sup>20</sup>, que ofereciam a seus titulares o direito de desfrutar de um alojamento de férias por períodos fixos ou variáveis. Este sistema espanhol de exploração turística de imóveis teria sido, de acordo com os espanhóis, um dos precursores do *timeshare*.<sup>21</sup> Tepedino<sup>22</sup> relata que o tempo compartilhado teria sido inventado em 1967 na França, quando a *Société des Grands Travaux de Marseille* registrou a marca *multipropriété* para uma operação imobiliária que possuía como slogan: “*Ne louez plus la chambre, achetez l’hôtel, c’est moins onéreux*”.<sup>23</sup> O relato deste autor é o mesmo encontrado em um estudo francês realizado pelo *Conseil National de La Consommation*<sup>24</sup> – e que deu origem à modificação da lei francesa de 6 de janeiro de 1986 referente ao *timeshare*. De acordo com o estudo, a primeira forma de aplicação do sistema é creditada à empresa denominada G.T.M., que em 1967 o utilizou na comercialização de um programa de férias em um empreendimento turístico chamado *Superdevoluy*. A despeito de ter sido inventado na Suíça, na Espanha ou na França, o fato é que o *timeshare* somente ficou conhecido no início da década seguinte quando foi aprimorado pelos norte-americanos, criadores do sistema de intercâmbio de semanas, através das operadoras *Resort Condominiums International* e *Interval International*. Depois disso o sistema se espalhou pelo resto do mundo, sendo adotado por cerca de 90 países. No Brasil o sistema começou a operar formalmente em 1992<sup>25</sup>, até que em 1997 foi regulamentado através da Deliberação Normativa nº 378 de 12 de Agosto de 97 da EMBRATUR.<sup>26</sup> Atualmente, segundo dados da OMT<sup>27</sup> (Organização Mundial de Turismo), o *timeshare* é um dos segmentos do turismo que mais cresce mundialmente – cerca de 15% ao ano – movimentando em média 7 bilhões de dólares anuais.

<sup>20</sup> Apólices de Verão

<sup>21</sup> BOE ( Boletín Oficial del Estado ) Nº 300/1998. **Ley 42/1998, de 15 de diciembre, sobre Derechos de aprovechamiento por turno de bienes inmuebles de uso turístico y normas tributarias**. Ministerio de Justicia del España. p. 42076-42087.

<sup>22</sup> TEPEDINO, Gustavo. **Multipropriedade Imobiliária**. São Paulo : Saraiva, 1993.p.1-2

<sup>23</sup> “Não alugue mais o quarto, compre o hotel, é menos oneroso”

<sup>24</sup> CONSEIL National de La Consommation. **Droit de jouissance d’immeuble à temps partagé**. Ministère de l’Economie, des Finances et de l’Industrie. Paris. 13 mars 2001, p. 4

<sup>25</sup> PLANEJE suas férias antes. **Jornal da Tarde**. São Paulo, 4 nov. 2001. Seção turismo, p.2E.

<sup>26</sup> EMBRATUR. **Deliberação Normativa nº 378,12 de ago. de 97**.

<sup>27</sup> OMT. Una publicación de los miembros afiliados de La OMT. **Tiempo Compartido**. La nueva fuerza en el Turismo. Madrid : OMT, 1997.

## 2.3. Os integrantes da cadeia de férias em um sistema de timeshare

De acordo com a DN da Embratur e com a OTE (*Organização para o Timeshare na Europa*)<sup>28</sup>, tem-se descritos a seguir os integrantes da cadeia de férias em um sistema de *timeshare*. **2.3.1. Empreendedores:** são os proprietários dos meios de hospedagem que adotam o *timeshare* (*Timeshare Developers*), responsáveis por decidir quais os tipos, características, padrões e quantidades de unidades habitacionais que irão participar do sistema; **2.3.2. Comercializadores:** são os responsáveis pela venda do produto, que tanto pode ser direta, feita no próprio estabelecimento, quanto indireta, através de uma agência revendedora ou de uma imobiliária. Strauss<sup>29</sup> e Martín<sup>30</sup> categorizam em três hierarquias, os agentes participantes da comercialização do *timeshare*: **Street Marketers, Promoters ou Jaladores:** são os agentes de primeiro nível, encarregados de ir às ruas para cercar os clientes potenciais e convidar-lhes para conhecer os empreendimentos; **Salespersons ou Liners:** São os agentes de nível intermediário, que trabalham no setor de vendas e que recebem os turistas e realizam com eles um *tour* para que conheçam as dependências do *resort*; **Experienced middle-aged salesperson ou Closers:** São os agentes de nível superior<sup>31</sup>, encarregados, como o próprio nome sugere de “fechar a venda”. Para McCann<sup>32</sup> um dos principais problemas referentes à venda de *timeshares* é o alto custo da promoção e a ausência de pessoal qualificado. Conforme indicam as pesquisas de Woods<sup>33</sup> e Anderson<sup>34</sup>, os custos iniciais para a venda do produto, são de cerca de 40 a 55% do custo total do empreendimento, **2.3.4. Revendedores:** O mercado de venda de *timeshares* ainda não é um mercado estruturado como o da venda, apesar disso, ele pode ser revendido tanto diretamente, pelo próprio dono da cota, quanto através de uma agência revendedora. No primeiro caso o obstáculo para a venda é a concorrência com a própria venda.<sup>35</sup> Na segunda opção vale destacar que as agências de venda cobram altas

<sup>28</sup> OTE (Organization for Timeshare in Europe). *The Timeshare Holiday Chain*. Disponível por WWW em <http://www.ote.com> (abril de 2001).

<sup>29</sup> STRAUSS, Michael. *Timeshare Condominiums for the beginner*. 2nd ed. College Station, TX: VirtualBookworm.com Publishing Inc., 2001, p.58-59.

<sup>30</sup> MARTÍN, Elizabeth. *El Turismo de Tiempo Compartido. La Revista Peninsular*. Edición 439, Mérida, Yucatán, México. 20 de Marzo de 1998.

<sup>31</sup> Segundo o autor, é o “Top Guy”.

<sup>32</sup> McCANN, Dennis, GAY, Ben III. *The Art & Science of Resort Sales*. Placerville, California: LJR Group, Inc. 1999.

<sup>33</sup> WOODS, Robert H. Important issues for a growing timeshare industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Ithaca, Feb. 2001.

<sup>34</sup> ANDERSON, Katherine. Paradise recovers its luster. *Journal of Property Management*. Vol. 59, Issue 3. Chicago, May/June, 1994, p.24-25.

<sup>35</sup> STRAUSS, Michael. *Timeshare Condominiums for the beginner*. College Station, TX: Virtualbookworm.com, 2001, p. 103.

taxas iniciais dos clientes, para cobrir os gastos com a promoção e não oferecem nenhuma garantia de que o *timeshare* será revendido. Além disso, inúmeros casos de publicidade abusiva relacionada à revenda de *timeshares* ganharam destaque na mídia fazendo com que esse canal fosse o que mais contribuísse para deteriorar a imagem dessa indústria.<sup>36</sup> Embora a cota de *timeshare* possua algum valor para revenda não existe a possibilidade de valorização da mesma com o consequente ganho financeiro. Na França, é necessário um gasto de cerca de 5.000 francos para poder conseguir revender uma cota de *timeshare*<sup>37</sup>. Um estudo realizado nos Estados Unidos<sup>38</sup>, indicou que as comissões cobradas pelas agências revendedoras de *timeshare* variam entre 25% a 30 % do preço do produto, sendo muito mais altas do que as comissões cobradas pelas imobiliárias na revenda de imóveis convencionais. A conclusão da pesquisa americana é a de que o *timeshare*, adquirido para uso pelo cliente, pode ser um ótimo investimento em lazer nas férias futuras, contudo, se comprado para obter ganho financeiro através de aluguel ou revenda, pode ser um investimento de alto risco e com resultados pouco satisfatórios.<sup>39</sup> Em uma outra pesquisa realizada por Madsen<sup>40</sup> o autor concluiu que os custos relativos à revenda do mesmo não são menores para o proprietário do título do que foram os custos iniciais de venda para o empreendedor, ou seja, bastante elevados; **2.3.5. Serviços auxiliares:** também chamados de serviços complementares, compreendem aqueles realizados pelas operadoras ou agências de viagem convencionais<sup>41</sup> encarregadas de providenciar: passaportes e seus respectivos vistos, seguros de viagem, transportes e traslados, bem como outros serviços que podem ser ofertados diretamente e que envolvem o deslocamento do turista proprietário de uma cota de *timeshare* rumo ao seu destino; **2.3.6. Os administradores do sistema:** são chamados de operadores no regulamento da EMBRATUR<sup>42</sup> e definidos como: “os responsáveis pela prestação dos serviços ajustados entre o empreendedor e o cessionário, na forma e qualidade por ele contratada, atendendo os pedidos de reservas efetuadas e zelando pela manutenção do regime de utilização dos espaços, bens e serviços em conformidade com sua destinação. Segundo a OTE<sup>43</sup>,

<sup>36</sup> Vide site da Federal Trade Commission. <http://www.ftc.org>

<sup>37</sup> DEMARE, Nicolas. *Les Danger du Temps Partagé*. Ovívo.com S.A.S., 2001. Disponível por WWW em <http://www.ovivo.com> (maio de 2001).

<sup>38</sup> ZIOBROWSKI, Alan J. e ZIOBROWSKI, Brigitte J. *Resort timeshares as an investment*. *Appraisal Journal*, Vol. 65, Issue 4, Oct. 97, p. 371-381

<sup>39</sup> Na conclusão do estudo, inclusive, os autores recomendam: “Never invest in a timeshare. Use it or lose it! (Nunca invistam em um *timeshare*. Use-o ou perca-o!”).

<sup>40</sup> MADSEN, Mai Edgar B. *Timeshare tax assessment: Price versus market value*. *Appraisal Journal*, Jan. 99, Vol. 67, Issue, p. 1-6.

<sup>41</sup> Foram denominadas de agências convencionais para fazer diferenciação às operadoras de intercâmbio de *Timeshare*.

<sup>42</sup> EMBRATUR. *Deliberação Normativa n° 378, 12 de ago. de 97*

<sup>43</sup> ORGANIZATION for Timeshare in Europe. *The Timeshare Holiday Chain*. Disponível por WWW em <http://www.ote-info.com> (abril de 2001).



existem três opções para administrar um meio de hospedagem em um sistema de tempo compartilhado: 1) Através de um comitê de associados proprietários: esta forma é bastante comum na América do Norte no formato de *timeshare* chamado de *Fee Simple*, em que os clientes têm plenos direitos de votar nas assembleias que discutem assuntos de interesse comum, da mesma forma que ocorre em qualquer condomínio; 2) Através de uma empresa de gerenciamento (*management company*): uma das vantagens para os meios de hospedagem em terceirizar a administração para empresas de gerenciamento é que eles podem focar no seu *core business*, nas vendas e no *marketing* do produto, deixando as demais atividades para serem conduzidas por aqueles que já tem *know-how* e experiência nesse ramo. Além disso, algumas empresas de gerenciamento, possuem alianças estratégicas com várias outras organizações, que oferecem os mais diversos serviços a um custo relativamente menor, pois os mesmos já estão incluídos no "pacote" que o estabelecimento adquire ao assinar um contrato com as *management companies*. Por exemplo, a *RCIRM* oferece aos seus clientes a possibilidade de diminuir os custos operacionais, através da oferta de produtos e serviços de fornecedores pertencentes à *Cendant Corporation*, como a *Aon Risk* (companhia de seguros), a *Wilmar Industries* (fornecedora de *hardware*) e a *AT & T* (companhia de telefonia)<sup>44</sup>; 3) Administração própria: Independentemente de ser uma franquia, ter uma marca própria ou de pertencer a uma rede, qualquer hotel pode ser considerado como um negócio independente, que necessita ser conduzido de acordo com as características do mercado onde atua. A administração geral do estabelecimento, bem como cada gerência departamental, devem estar atentas às características próprias do mercado de *timeshare*, a fim de não confundí-lo com o mercado da hotelaria convencional. Apresenta-se assim algumas diferenças básicas entre a hotelaria convencional e a do *timeshare*, de acordo com Kotler<sup>45</sup> e Malley<sup>46</sup>: a) *Cientes mais interessados e exigentes*: os usuários das unidades habitacionais assumem um interesse muito maior nestas quando estes participam de um sistema de tempo compartilhado, já que retornam ao estabelecimento mais de uma vez e por isso reclamam com mais frequência, de aspectos referentes à conservação deste, do que os hóspedes convencionais; b) *Desgaste maior do imóvel e dos equipamentos*: um projeto de *timeshare* tem um uso muito alto e intenso, com uma taxa de ocupação normal girando em torno de 95%, sendo assim todos os componentes da infra-estrutura do hotel oferece, acabam por ter um desgaste muito maior e necessitar de manutenção/reforma em um período de tempo menor do

<sup>44</sup> RCIRM (RCI Resort Management). *RCI Preferred Alliances / Power Purchases*. Disponível por WWW em <http://www.rcim.com>. (25 de abril de 2002).

<sup>45</sup> PHILIP, Kotler et al. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 2 nd Ed. Case 21: *Superior Hotels - Management of Time-Share Resorts*. 2n Edition. NJ : Prentice Hall of US, 1998, p. 764-767

<sup>46</sup> MALLEY, Mike. *Timeshare's seduction*. *Hotel and Motel Management*. Duluth, Jul. 20, 1998, vol. 213, issue 13, p. 26-27.

que em um hotel que adota o sistema convencional; c) *Propagandas exageradas*: a propaganda referente à venda de hospedagem em um sistema de *timeshare* costuma ser exagerada, aumentando, consequentemente, o nível de expectativas na mente dos clientes, o que exige da administração do estabelecimento, a capacidade de aproximar a realidade ao sonho criado pela promoção do produto; d) *Necessidade de fidelizar e manter clientes*: O sucesso a longo prazo de uma unidade habitacional de *timeshare* depende da capacidade do meio de hospedagem de atrair e manter os mesmos clientes todos os anos por um período de 20 anos ou mais. e) *Processos de check-in e check-out*: Na hotelaria convencional, o *check-in* e *check-out* funcionam 24 horas, enquanto que no sistema de *timeshare*, costuma ocorrer apenas um *check-in* por semana, para cada unidade habitacional, já que o período médio de ocupação das UH's é de uma semana; f) *Processos para efetuar a reserva das unidades habitacionais*: No sistema convencional, uma reserva de um apartamento é feita com apenas uma ligação telefônica que dura, em média, 4 minutos. No caso do *timeshare*, os funcionários do departamento de reservas gastam em média o dobro do tempo - cerca de 8 a 10 minutos - para fornecerem todas as informações solicitadas pelo cliente e costumam ocorrer vários telefonemas antes da reserva ser confirmada. Estes funcionários precisam estar muito bem treinados porque o trabalho deles vai além de uma simples reserva, eles desempenham também o papel de agentes de viagens. É por isso que no serviço de *call center* das operadoras de intercâmbio, os (as) atendentes são chamados (as) de *Vacation Counselors* na RCI e *Call Center Reservationists* na Interval International; 2.3.7. *As agências de intercâmbio de timeshare*: são as empresas responsáveis por realizar o intercâmbio de semanas de *timeshare*. Mediante o pagamento de uma taxa de intercâmbio, o cliente tem a possibilidade de trocar, por exemplo, a sua semana de férias em um *resort* no Nordeste por uma semana em um *resort* em Cancúm, desde que os padrões das UH's sejam semelhantes e que haja disponibilidade para o período desejado. As principais agências de intercâmbio que atuam no mercado mundial são a RCI e a Interval International, que formam uma espécie de oligopólio no setor, já que somente a primeira possui cerca de 70% de fatura de mercado; 2.3.8. *Os hóspedes associados ao sistema*: de acordo com o regulamento do sistema de tempo compartilhado no Brasil, o termo jurídico correto, utilizado para designar um proprietário de um título de *timeshare* é *Cessionário do direito de ocupação*: "como tal entendimento o detentor do uso e ocupação, por determinado período de tempo, de unidade habitacional de determinado meio de hospedagem de turismo participante do sistema".<sup>47</sup> (Para este estudo, optou-se por adotar os termos hóspedes associados e clientes associados.)

<sup>47</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR). *Deliberação Normativa nº 378,12 de ago. de 97*

## 2.4. A teoria mercadológica do timeshare

**2.4.1. O produto timeshare, suas características e modalidades: O timeshare** é um produto relativamente complexo e diferenciado, se comparado a um pacote de férias tradicional. Strauss<sup>48</sup>, considera que o *timeshare* não é apenas um produto, mas sim, uma importante estratégia de *marketing* para a venda dos serviços de hospedagem. É também um exemplo de produto para o qual se tem criado uma demanda, antes inexistente; afinal, ninguém acordava de manhã com esta idéia em mente: "Eu preciso comprar um *timeshare*.." Contudo, vender uma unidade de hospedagem, baseada no conceito de compartilhamento de tempo, não é uma tarefa simples. O grande desafio para o *marketing* na indústria do *timeshare*, segundo a OTE (Organização para o *Timeshare* na Europa)<sup>49</sup>, consiste em persuadir os consumidores potenciais a gastarem parte de seu tempo para entenderem o funcionamento do *timeshare*, tendo em vista os vários formatos de produto existentes no mercado. As categorias de *timeshare* variam em função de diversos fatores, tais como: a estrutura legal da destinação turística, o tipo e o padrão de equipamento turístico em que é adotado (hotel, apart-hotel, etc), os intervalos de tempo vendidos (semanas, dias ou meses). Assim sendo, serão descritos a seguir apenas os formatos que são comercializados no país e que foram alvo dessa pesquisa:

A) **Semana Fixa (Fixed Week):** No tempo fixo, a unidade habitacional - bem como o padrão desta - é adquirida para ser utilizada uma semana específica (fixa) a cada ano. Assim, todo ano este intervalo é destinado ao seu proprietário<sup>50</sup>;

B) **Semana Flutuante (Floating Week):** No tempo flutuante, o proprietário pode utilizar o seu intervalo de férias em qualquer data ou temporada do ano. Contudo, deve reservar com a maior antecedência possível a data desejada, porque as confirmações de reserva não estão garantidas e assim, o associado corre o risco de, em períodos de alta demanda, não poder usufruir de sua temporada de férias;<sup>51</sup>

C) **Sistema de Pontos (Point Systems):** Chamados nos Estados Unidos de *Vacation Clubs* ou *Point Systems*, oferecem a possibilidade de uso em datas distintas cada ano. Os associados ao programa, compram pontos, os quais são usados como "moeda de circulação" para terem acesso: a tamanhos e tipos variados de unidades habitacionais, à temporadas distintas (baixa, média, alta) e a um determinado

<sup>48</sup> STRAUSS, Michael. *Timeshare Condominiums for the beginner*. 2nd ed. College Station, TX: VirtualBookworm.com Publishing Inc., 2001, p.16-17

<sup>49</sup> Idem OTE - *The Timeshare Holiday Chain*

<sup>50</sup> SUCHMAN, Diane R. *Developing Timeshare and Vacation-Ownership properties*. Washington, D.C.: ULI - Urban Land Institute, 1999, p.41

<sup>51</sup> Vide *Crerios para estabelecer o Potencial de Intercâmbio em*: RCI México. Diretório Mundial de Condomínios. *Endless Vacation*.. Edição especial para associados da RCI Brasil na América Latina. Vol. III, Nº 7, Polanco : Resort Condominiums International de México, 2001-2002.

número de dias. O número de pontos exigido do cliente para ter acesso ao apartamento que ele deseja, varia em função do tamanho e do tipo de unidade habitacional, bem como a localização, a temporada e os serviços oferecidos. Um dos Clubes de Férias mais famosos e reconhecidos internacionalmente é o *Disney Vacation Club* em *Lake Buena Vista*, Flórida, Estados Unidos. Com apenas dez anos de existência, o clube conta com cerca de 60 mil famílias associadas, espalhadas em mais de 50 países.<sup>52</sup>

## 2.4.2. A promoção do timeshare

Das ferramentas promocionais, a mais utilizada na indústria do tempo compartilhado é o *marketing* direto que compreende as seguintes ações: envio de mala direta, realização de telemarketing, Contatos de *OPC's (Off Properties Contacts)* - consiste em captar clientes em locais públicos, programas *Fly-Buys* (ofertar pernoites ou refeições gratuitas no meio de hospedagem participante do sistema), sorteios e brindes (entradas em parques aquáticos/temáticos, cruzeiros marítimos, descontos em locação de veículos, alguns meses de associação gratuitos).

## 2.4.3. Publicidade e reputação da indústria do timeshare

Em diversos países onde o *timeshare* está presente, casos de fraudes envolvendo várias empresas do setor (agências de venda/re venda, *resorts*.) culminaram por abalar a reputação do mesmo e exigir um intenso e contínuo esforço publicitário para resgatar a confiança do público. Segundo a Comissão Europeia<sup>53</sup> e a Associação Britânica de *Marketing* Direto, o setor do *timeshare* era em 1992, o líder de violação do código estabelecido na Inglaterra para a propagação<sup>54</sup>. O *telemarketing* e a mala direta eram as técnicas utilizadas, que mais apresentavam problemas.<sup>55</sup> Em estudo publicado em 1998 sobre ética no *telemarketing*, Vega<sup>56</sup> cita o *timeshare* como um dos segmentos que mais abusava dessa prática e de forma inadequada, com operadores mal treinados e *mailing lists* mal elaborados. Apesar de nas últimas décadas, várias associações mundiais de *timeshare* terem estabelecido um código de ética voltado para o *marketing* do produto, em alguns países, métodos

<sup>52</sup> Disney Vacation Club To Add Eighth Resort. N.A. *Lodging Hospitality News*. Friday, January 25, 2002, 9:16:27 AM.

<sup>53</sup> A European Commission é o equivalente da FTC na Europa.

<sup>54</sup> British Code of Advertising Practice.

<sup>55</sup> COBB, Robin. *Direct Marketing : In defense of the list*. London : Haymarket Publishing LTD, Jan. 23, 1992, p. 1-4.

<sup>56</sup> VEGA, Gina. *Ethical Telemarketing : Oxyoron Contested*. *Review of Business*. Vol. 20, Issue 1. Fall 1998, p. 17-22.

de venda abusivos e propagandas enganosas, continuam lesando a imagem da indústria e causando descrédito por parte dos consumidores. Em Fevereiro de 2001, por exemplo, o jornal argentino Clarín<sup>57</sup>, noticiou que a venda de tempo compartilhado neste país encabeça o *ranking* de reclamações ante a Secretaria de Defesa do Consumidor. No mesmo ano, a FTC americana recebeu várias denúncias de empresas do setor de tempo compartilhado que violaram as leis e códigos de ética vigentes para o *marketing*. Um dos casos mais recentes, envolveu a empresa Epic Travel Company, que através de *telemarketing* agressivo e envio de *spans* com propaganda enganosa, persuadiu vários consumidores a adquirirem *timeshares*, sem, contudo, cumprir as promessas realizadas.<sup>58</sup> Apesar de não se poder fazer generalizações a partir de um grupo isolado de empresas que lesaram os consumidores, todas as fontes teóricas consultadas reforçam que a filosofia mercadológica do *timeshare* é permeada de idéias de “agressividade” e “alta pressão”, o que permite concluir que a demanda para esse produto é enormemente estimulada.

## 2.5. Benefícios do timeshare para os meios de hospedagem

**2.5.1. Fidelização de clientes:** Muitos clientes que aderem ao sistema de tempo compartilhado de determinado hotel, após utilizarem a semana a que têm direito, acabam retornando ao estabelecimento através do sistema convencional ou então adquirindo mais semanas. De acordo com a ARDA, um a cada seis compradores de *timeshares*, já é cliente antigo.<sup>59</sup> ; **2.5.2. Redução da sazonalidade / aumento da taxa de ocupação do hotel:** De acordo com a RCI<sup>60</sup> e com a publicação da OMT<sup>61</sup>, o *timeshare* oferece aos meios de hospedagem a garantia de ter a ocupação garantida o ano inteiro, reduzindo, desse modo, a sazonalidade e aumentando, consequentemente, as receitas obtidas com a hospedagem; **2.5.3. Redução de custos de contratação e demissão de pessoal:** Devido ao aumento na taxa de ocupa-

<sup>57</sup> DENUNCIAS de los consumidores.Reclamos por tiempo compartido. Buenos Aires : Clarín, Jueves, 22 de febrero de 2001.

<sup>58</sup> N.A. Settlement requires EPIC to refund money to consumers. **Hotel & Motel Management**. 11/05/2001, Vol. 216, Issue 19, p. 14

<sup>59</sup> WATKINS, Edward. A year of promise for the resort industry. *Lodging Hospitality*. Vol. 58, Issue 1, Cleveland, Jan. 2002, p. 23.

<sup>60</sup> RCI (Resort Condominiums International.) Vantagens do timeshare. Disponível por WWW em <http://www.rci.com.br>

<sup>61</sup> WORLD TOURISM ORGANIZATION - An affiliate members publication. **Timeshare : The new force in Tourism**. Madrid : World Tourism Organization : 1996

ção - que segundo Kotler<sup>62</sup>, em hotéis que adotam o sistema a taxa média de ocupação está em torno de 95%, os custos fixos com contratação e demissão de mão-de-obra temporária diminuem, principalmente para estabelecimentos localizados nos destinos que mais sofrem com a sazonalidade, como é o caso, por exemplo, das praias, balneários, estações de ski.; **2.5.4. Facilidade na identificação de um público – alvo:** Segundo o atual presidente da ABIH paulista, o *timeshare* facilita a identificação de um público-alvo, se encaixando na tendência mundial de segmentação de mercado no setor hoteleiro<sup>63</sup>.

## III. Pesquisa

### 3.1. Aspectos metodológicos

Devido à natureza distinta dos objetivos formulados para a presente pesquisa, ela foi dividida em duas fases. Em ambas as fases a pesquisa é descritiva e optou-se como método de pesquisa a realização de uma *survey*. Para a coleta de dados foi utilizado, na primeira fase da pesquisa, um questionário de opinião com escala ‘Escala Likert’, aplicado à unidade de análise constituída por proprietários e gerentes de meios de hospedagem de turismo localizados no Brasil, que adotam a hotelaria convencional. Foram realizadas 100 (cem) entrevistas. Na segunda fase utilizou-se um questionário estruturado não disfarçado contendo perguntas fechadas e que foi aplicado a uma amostra intencional de meios de hospedagem que operam no país em sistema de tempo compartilhado. Foram identificados 82 hotéis, obtendo respostas válidas de 12 (doze).

## IV. Resultados das verificações empíricas

### 4.1. Síntese dos resultados da primeira fase da pesquisa

Na tabela abaixo, encontram-se distribuídos os percentuais de concordância dos respondentes em relação a todas as afirmativas do questionário aplicado.

<sup>62</sup> PHILIP, Kotler et al. **Marketing for Hospitality and Tourism**. 2 nd Ed. Case 21: **Superior Hotels - Management of Time-Share Resorts**. 2n Edition. NJ :Prentice Hall of US, 1998.p. 764-767

<sup>63</sup> TIMESHARE é opção para hotéis captarem recursos internos. **Tribuna da Imprensa**. Rio de Janeiro, 23 de nov. de 2001. Seção Automóvel e Turismo, p. 6



**TABELA 1**  
**Síntese dos resultados da primeira fase da pesquisa**

O TIMESHARE COMO ...	Índice total de Concordância	Índice total de Discordância
Solução para o problema da sazonalidade	75%	25%
Ferramenta para antecipar as receitas	83%	17%
Ferramenta para o aumento da rentabilidade	51%	49%
Estratégia para a diferenciação da concorrência	61%	39%
Estratégia para a fidelização de clientes	75%	25%
Ferramenta para a redução dos custos fixos com funcionários	51%	49%
Estratégia para a segmentação de mercado	74%	28%
Instrumento p/ incentivar a ind. hoteleira, turística e da construção civil	67%	33%
Instrumento p/ democratização do acesso ao turismo e ao lazer	79%	21%
Forma de incentivo ao turismo doméstico e receptivo	75%	25%
Forma de ampliar e agregar valor ao "produto" hoteleiro	62%	38%
O clima é favorável ao crescimento do timeshare	57%	43%
O timeshare poderia ser perfeitamente adotado pelo meu estabelecimento	50%	50%
Índice Médio de Concordância e Discordância	<b>66%</b>	<b>34%</b>

FONTE: Pesquisa

Pela tabela acima, tem-se que os maiores índices de concordância são para as seguintes afirmativas: "Através do timeshare, o hotel antecipa as receitas devido à pré-venda da hospedagem" (83%); "O timeshare favorece o acesso ao turismo e ao lazer à mais famílias" (79%); "O timeshare é uma solução para o problema da sazonalidade, já que aumenta a taxa de ocupação na baixa temporada" (75%); "O timeshare incentiva o turismo doméstico e o receptivo" (75%); "O sistema de timeshare é uma boa estratégia para segmentar o mercado e facilitar a identificação de um público-alvo." (74%).

Conforme mostra a distribuição acima, a média de concordância com as afirmativas do questionário aplicado é superior a da discordância - 66% contra 34%. Apesar disso, o maior índice de discordância, no contexto geral das respostas, encontra-se na afirmativa: "O sistema de timeshare poderia ser perfeitamente adotado pelo meu estabelecimento em um futuro próximo", onde apenas a metade da amostra pesquisada está disposta a adotar o sistema. Deve ser levado em consideração nesta pesquisa, o perfil dos respondentes, cujo percentual de pessoas

ocupando posições de nível de "tomada de decisões" - proprietários, sócios e gerentes gerais é de 82%, o que garante mais confiabilidade nos dados coletados. Quanto as outras questões, para as quais houve índices significativos de discordância, observou-se que estes são maiores para afirmativas relacionadas a aspectos financeiros: "O sistema de timeshare aumenta a rentabilidade dos meios de hospedagem e permite obter mais lucros que no sistema convencional" (49% discorda); "O timeshare reduz o custo de demissão de funcionários na baixa temporada e o de contratação na alta temporada" (49% discorda).

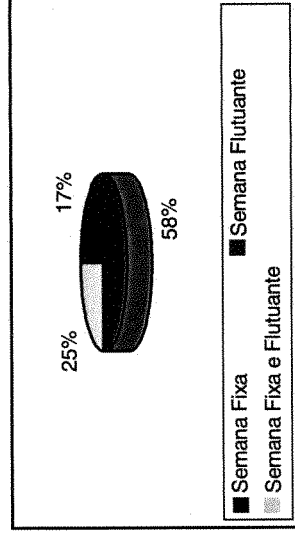
## 4.2. Síntese dos resultados da segunda fase da pesquisa

### 4.2.1. Formatos de timeshare mais utilizados pelos estabelecimentos pesquisados.

O formato de timeshare mais utilizado pelos estabelecimentos pesquisados é o da semana flutuante, que conta com uma participação de 58%, seguido do formato conjugado (semanas fixas e flutuantes), com 25% e por último a semana fixa, com 17%.

GRÁFICO 1

Formatos de timeshare mais adotados pelos estabelecimentos



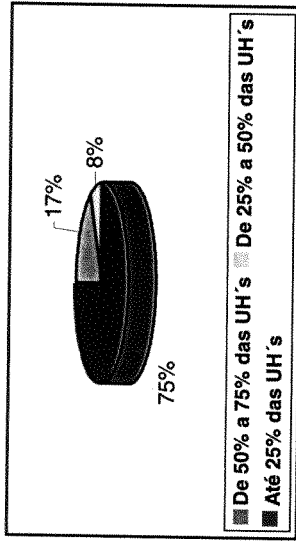
FONTE: Pesquisa

### 4.2.2. Percentual de unidades habitacionais destinado à participação no sistema de timeshare

Confirmando os conceitos teóricos descritos nesta pesquisa, a maior parte da amostra pesquisada, opera em sistema misto, destinando a maior parte das UH's ao sistema da hotelaria convencional, conforme pode ser observado no gráfico 2.

## GRÁFICO 2

UH's destinadas à participação no *timeshare*



FONTE: Pesquisa

### 4.2.3. Alterações ocorridas no faturamento em função das variáveis pesquisadas

O faturamento - após a adoção do sistema de tempo compartilhado, aumentou em 50% da amostra pesquisada. Neste grupo, o formato de *timeshare* mais comercializado é o da semana flutuante (50% da amostra). Quanto às UH's destinadas à participação no sistema, percebe-se uma frequência maior da categoria "acima de 25% das UH's" entre os estabelecimentos que não aumentaram o faturamento (83%, contra 17% da outra metade em que o faturamento aumentou). Tal fato pode indicar a presença de ocorrências que afetam negativamente a gestão do sistema, como por exemplo, problemas administrativos relacionados à operação do sistema misto (*timeshare* e hotelaria convencional). Observou-se ainda, através de cruzamentos dos dados coletados, que algumas variáveis são intervenientes nos fenômenos observados no faturamento. A primeira delas é a taxa de ocupação, que aumentou em 100% dos estabelecimentos que aumentaram o faturamento, ao contrário dos estabelecimentos onde o faturamento permaneceu o mesmo, onde este índice é de 67%. A segunda variável interveniente é a previsão da taxa de ocupação que foi facilitada em 83% dos meios de hospedagem que tiveram o faturamento alterado, contra um percentual de 51% para os de faturamento inalterado. A terceira variável relaciona-se à alteração na oferta de produtos e serviços. Para 83% dos estabelecimentos onde o faturamento aumentou, a oferta de produtos e serviços foi ampliada. Nos estabelecimentos de faturamento inalterado, esse índice é de 33%. A quarta variável refere-se à taxa de ocupação anual, que aumentou para a maioria dos estabelecimentos onde houve aumento no faturamento após a adoção do sistema. A quinta e a sexta variáveis

relacionam-se ao perfil sócio-econômico do hóspede associado, em comparação ao hóspede tradicional. Para a maior parte do universo amostral, em que o faturamento aumentou, o hóspede possui um nível sócio-econômico e um tempo de permanência superiores aos dos estabelecimentos de faturamento inalterado. Por último, tem-se que a importância dada ao sistema de *timeshare* por esses meios de hospedagem, aumenta proporcionalmente aos benefícios dele decorrentes. Contudo, tendo em vista que todos os estabelecimentos do universo amostral operam em sistema misto (hotelaria tradicional e *timeshare*), deve ser considerado que o aumento do faturamento pode ter sido influenciado por outros fatores alheios aos dados coletados nesta pesquisa. Em outras palavras, se na maioria desses estabelecimentos (83%) são destinadas até 25% das UH's para participarem do sistema, isto significa que 75% das UH's operam em sistema tradicional. Ou seja, a maior parte da hospedagem ofertada baseia-se no sistema da hotelaria convencional e assim sendo, não se pode relacionar o aumento do faturamento somente à implantação do *timeshare*. Pode-se entretanto, fazer duas considerações acerca desse fato. Primeiramente considera-se que a própria implantação do sistema talvez tenha induzido uma ampliação na oferta de produtos e serviços, que atraiu clientes de nível sócio-econômico superior aos dos hóspedes tradicionais. Por sua vez, eles permanecem mais tempo no meio de hospedagem, gerando um aumento na taxa de ocupação anual e consequentemente, mais receitas para o estabelecimento. A segunda consideração a ser feita é a de que pelo fato dos clientes terem um nível sócio-econômico superior, exigiu-se a ampliação dos serviços para atender às necessidades dos mesmos. A partir daí - com a oferta ampliada, eles puderam permanecer mais tempo no meio de hospedagem, aumentando a taxa de ocupação e consequentemente, as receitas obtidas.

### 4.2.4. Aspectos administrativos e mão-de-obra após a adoção do sistema

O fato da administração e da mão-de-obra, após a adoção do sistema, terem permanecido intactas na maioria dos estabelecimentos, indica que talvez as diferenças entre a hotelaria tradicional e a *timeshare*, não estejam sendo observadas e o sistema esteja sendo conduzido de forma unificada ao sistema convencional. (Para 67% dos estabelecimentos pesquisados, a mão-de-obra não foi alterada devido à adoção do sistema e para 58% a implantação do *timeshare* não implicou nem na melhoria e nem, tampouco, na redução da eficiência administrativa.) É necessário salientar aos que adotam e também aos que pretendem adotar o sistema, que certas particularidades não podem ser esquecidas pela administração, pois podem não apenas conduzir ao fracasso do sistema de compartilhamento de tempo, como também prejudicar o sistema convencional.

#### 4.2.5. O perfil da demanda proveniente do *timeshare* & oferta de produtos e serviços

Apesar da maioria dos estabelecimentos terem aumentado a taxa de ocupação, a nova demanda proveniente do *timeshare*, embora permaneça mais tempo no estabelecimento, consome menos extras que a do sistema convencional. Como a oferta de produtos e serviços foi ampliada para a maior parte dos estabelecimentos que adotaram o sistema, conclui-se que ela não está sendo suficiente para fazer com que os gastos médios dos hóspedes associados aumentem. Propõe-se então que a qualidade da mesma seja avaliada, pois de nada adianta oferecer mais serviços que pouco valor estão agregando aos seus consumidores.

#### 4.2.6. Benefícios decorrentes do sistema

Como foi constatado na verificação empírica, um dos maiores benefícios decorrentes da implantação do sistema de tempo compartilhado é a redução da variação sazonal, através do aumento da taxa média de ocupação dos meios de hospedagem. Conseqüentemente, outros benefícios surgem da redução da flutuação da demanda, como por exemplo, a diminuição dos custos fixos com contratação e demissão de mão-de-obra temporária. A facilidade de se projetar a taxa de ocupação futura, bem como evitar a ocorrência do desagradável *overbooking*, também são vantagens advindas da venda antecipada de hospedagem.

#### 4.2.7. O *timeshare* como canal de distribuição dos serviços de hospedagem

Pela tabela abaixo, observa-se que o nível de importância dado ao sistema de *timeshare*, como canal para a distribuição dos serviços de hospedagem dos estabelecimentos, encontra-se uniformemente distribuído entre as escalas 'muita', 'média' e 'pouca'. Para os extremos 'máxima e nenhuma importância' não houve resposta.

Tabela 2 - Nível de importância dado ao *timeshare* como canal para a distribuição dos serviços de hospedagem

Nível de Importância	Máxima	Muita	Média	Pouca	Nenhuma	Total
Estabelecimentos (%)	-	33	33	33	-	100%

Fonte: Pesquisa

## V. Considerações finais

A partir dos conceitos teóricos investigados neste estudo, foi possível identificar as seguintes *gaps*<sup>64</sup> no setor de tempo compartilhado, que necessitam ser preenchidas: **1) Necessidade de adaptação cultural e de simplificação do conceito original**: Como foi discutido no marco teórico deste estudo, o *timeshare* é um produto relativamente complexo e difícil de ser entendido por parte do consumidor. O conceito de planejamento das férias com antecedência, que abarca o sistema de intercâmbio de semanas, tem-se mostrado bem sucedido em alguns países da Europa e América do Norte, mas pouco aceito em países de cultura menos rígida, como os latino-americanos. Sendo assim, torna-se necessária a adaptação do conceito original à cultura desses mercados potenciais do *timeshare*, como é o caso do Brasil, visando uma melhor compreensão acerca da utilização do sistema e conseqüentemente, uma maior aceitação do produto por parte do público intermediário (hoteleiros) e consumidor final (hóspedes). Esta *gap* pode ser preenchida mediante a formatação de novos tipos de *timeshare*, mais simples de serem entendidos e mais fáceis de serem administrados. **2) Necessidade de abolir a filosofia de vendas de "alta pressão" e suavizar a imagem da indústria**: Foi isto que é dado um estímulo excessivo à demanda potencial do produto, através de técnicas de *marketing* consideradas agressivas e em alguns casos, abusivas. Uma prova da filosofia mercadológica agressiva e de 'alta pressão' são as categorizações de Strauss<sup>65</sup> e Martín<sup>66</sup> para os agentes que participam do ciclo de vendas do produto. Foi também discutido, no mesmo tópico<sup>67</sup>, que a maioria das técnicas de *marketing* direto adotadas pelo setor apresentaram problemas e por isso têm sido objeto de restrições e legislações proibitivas. Assim, se a indústria do tempo compartilhado deseja posicionar o *timeshare* como sendo a melhor opção de sistema para os empreendedores e a melhor opção de hospedagem para o consumidor final, deve estar atenta ao fato de que um bom produto não necessita de tanto estímulo, muito pelo contrário, a venda acaba se tornando supérflua. Enquanto a filosofia de *marketing* do tempo compartilhado estiver permeada por idéias de agressividade e "alta pressão", torna-se difícil suavizar a imagem do setor; **3) Necessidade de clarificar os conceitos em função das práticas comerciais adotadas e dos tipos de meios de hospedagem que as adotam**: Constatase a inexistência de um consenso entre os autores em termos conceituais. Apesar

<sup>64</sup> Lacunas

<sup>65</sup> STRAUSS, Michael. *Timeshare Condominiums for the beginner*. 2. nd. Ed. College Station, TX: VirtualBookworm.com Publishing Inc., 2001, p. 58-59.

<sup>66</sup> MARTÍN, Elizabeth. El turismo de Tiempo Compartido. *La Revista Peninsular*. Edición 439. Mérida, Yucatán, México, 20 de marzo de 1998.

<sup>67</sup> 'A teoria mercadológica do *timeshare*'.

da maioria dos autores situar o *timeshare* no contexto da hotelaria como sendo um sistema e um produto, torna-se necessária a clarificação dos conceitos, em função das práticas comerciais adotadas e dos tipos de estabelecimentos que as adotam. Desse modo, pode-se chegar a uma definição capaz de abarcar a complexidade do produto e servir de subsídio para orientar os futuros pesquisadores. Encontrou-se diversos obstáculos neste estudo exatamente pelo fato de não se ter esse consenso entre os autores. Até que se pudesse compreender o real significado – em termos etimológicos e mercadológicos – das designações adotadas pelos autores e também pelos agentes participantes da cadeia do *timeshare*, um longo caminho teve de ser percorrido rumo ao conhecimento e posterior estabelecimento de objetivos para a presente pesquisa. Recomenda-se para aqueles que se interessem em pesquisar o tema, que não subestimem a importância de se ter conceitos bem definidos, antes mesmo de partir para o processo exploratório, pois assim as investigações teóricas e as verificações empíricas tornam-se mais simples.

Tendo em vista que o tempo compartilhado é o segmento turístico que mais cresce mundialmente, sua importância como canal de distribuição dos serviços de hospedagem não deve ser subestimada. A tendência observada, através dos conceitos teóricos abordados, é a de que o setor de *timeshare* continue em expansão, a despeito dos problemas que ainda persistem, particularmente aqueles relativos ao *marketing*. Acredita-se que do mesmo modo que ele representou uma revitalização do mercado turístico europeu do pós-guerra, ele possa se fortalecer como uma importante estratégia para reposicionar o produto hoteleiro no mercado, sob a ótica mercadológica globalizada, que está em constante concorrência e por isso, exigindo renovação. Tendo em vista a ausência de uma padronização rígida no formato do produto, já que é permitido aos hoteleiros criarem ofertas diferenciadas de *timeshares*, o campo está aberto para a possibilidade de inovação e quebra de paradigmas nesse setor.

## Referências Bibliográficas

- ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis). **A indústria do Turismo no mundo e no Brasil**. Disponível por WWW em <http://www.abih.com.br> (26 de agosto, 2001)
- AMDETUR (Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos). **Historia del Tiempo Compartido**. Disponível por WWW em <http://www.amdetur.org.mx> (abril de 2001)
- ANDERSON, Katherine. **Paradise recovers its luster**. **Journal of Property Management**. Vol. 59, Issue 3. Chicago, May/June, 1994, p.24-25.

BARROS, Rubens Paes de. A hora e a vez do lazer programado. **O Estado de São Paulo**. Seção Viagens, p. 2. São Paulo, 09 out. 2001.

BOE (Boletín Oficial del Estado) N° 300/1998. **Ley 42/1998, de 15 de diciembre, sobre Derechos de aprovechamiento por turno de bienes inmuebles de uso turístico y normas tributarias**. Ministerio de Justicia del España. p. 42076-42087.

CEC (Centro Europeo del Consumidor). **Consejos para la compra de tiempo compartido**. Institut Català del Consum. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme. Gran Via Carles III, 105, lletres B-I, 08028.Barcelona.

COBB, Robin. **Direct Marketing : In defense of the list**. London : Haymarket Publishing LTD, Jan. 23, 1992, p. 1-4.

CONSEIL National de La Consommation. **Droit de jouissance d'immeuble à temps partagé**. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Paris. 13 mars 2001, p.4

DEMARE, Nicolas. **Les Danger du Temps Partagé**. Ovivo.com S.A.S., 2001. Disponível por WWW em <http://www.ovivo.com> (Maio de 2001).

DENUNCIAS de los consumidores.Reclamamos por tiempo compartido. Buenos Aires : **Clarín**, Jueves, 22 de febrero de 2001.

DISNEY Vacation Club To Add Eighth Resort. N.A. **Lodging Hospitality News**. Friday, January 25, 2002, 9:16:27 AM.

EMBRATUR. **Deliberação Normativa n° 378,12 de ago. de 97**.

EMBRATUR (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO) e UFPE (Universidade Federal de Pernambuco). **Levantamento da Oferta de serviços de hospedagem e entretenimento no Brasil**. Embratur, 1998

IGLÉSIAS, Herculano. **A hotelaria no novo milênio terá um novo perfil**. Site ABIH : 08/12/2000

MADSEN, Mai Edgar B. **Timeshare tax assessment : Price versus market value**. **Appraisal Journal**, Jan, 99, Vol. 67, Issue, p. 1-6.

MALLEY, Mike. **Timeshare's seduction**. **Hotel and Motel Management**. Duluth, Jul. 20, 1998, vol. 213, issue 13, p. 26-27.

MAMEDE, Gladston. **Direito do Turismo. Legislação específica aplicada**. São Paulo:Atlas,2001,p.123.

MARTÍN,Elizabeth. **El Turismo de Tiempo Compartido**. **La Revista Peninsular**. Edición 439.Mérida, Yucatán, México. 20 de Marzo de 1998.

McCANN, Dennis,GAY,Ben III. **The Art & Science of Resort Sales**. Placerville, California : LJR Group, Inc. 1999.

MELGAR,Ernesto. **Fundamentos de planejamento e marketing em turismo**. São Paulo : Contexto, 2001,p.30

N.A. Settlement requires EPIC to refund money to consumers. **Hotel & Motel Management**. 11/05/2001, Vol. 216. Issue 19, p. 14

- NETO, José Ernesto Marino. **Tendências dos Pólos Turísticos e Mercado de Resorts**. In: LAGE, Beatriz H. Gelas et al. Turismo - Teoria e Prática. São Paulo : Atlas, 2000.
- OMT. Una publicación de los miembros afiliados de La OMT. **Tiempo Compartido. La nueva força en el Turismo**. Madrid : OMT, 1997.
- OTE (Organization for Timeshare in Europe). **The Timeshare Holiday Chain**. Disponível por WWW em <http://www.ote.com> (abril de 2001).
- PLANEJE suas férias anos antes. **Jornal da Tarde**. São Paulo, 4 nov. 2001. Seção turismo, p.2E.
- PHILIP, Kotler et al. **Marketing for Hospitality and Tourism**. 2 nd Ed. Case 21: **Superior Hotels - Management of Time-Share Resorts**. 2n Edition. NJ :Prentice Hall of US, 1998, p. 764-767
- RCI. **Libro informativo de Tiempo Compartido en Latinoamérica**. RCI México, S. de R.L. de C.V., Polanco, México, D.F., 2001, p. 116
- RCI México. Diretório Mundial de Condomínios. **Endless Vacation**. Edição especial para associados da RCI Brasil na América Latina. Vol. III, Nº 7, Polanco : Resort Condomiums International de México, 2001-2002.
- RCI Mundial (Resort Condominiuns International.) Vantagens do timeshare. Disponível por WWW em <http://www.rci.com>
- RCIRM (RCI Resort Management). **RCI Preferred Aliances / Power Purchases**. Disponível por WWW em <http://www.rcim.com>. (25 de abril de 2002).
- STRAUSS, Michael. **Timeshare Condominiuns for the beginner**. 2nd Edition. College Station, TX: VirtualBookworm.com Publishing Inc., 2001, p. 16
- SUCHMAN, Diane. R. **Developing Timeshare and Vacation-Ownership properties**. Washington, D.C.:ULI (Urban Land Institute), 1999, p.4
- TEPEDINO, Gustavo. **Multipropriedade Imobiliária**. São Paulo : Saraiva, 1993, p.1-2
- TIMESHARE é opção para hotéis captarem recursos internos. **Tribuna da Imprensa**. Rio de Janeiro, 23 de nov. de 2001. Seção Automóvel e Turismo, p. 6
- WATKINS, Edward. A year of promise for the resort industry. **Lodging Hospitality**. Vol. 58. Issue 1. Cleveland, Jan. 2002, p. 23.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION. An affiliate members publication. **Timeshare : The new force in Tourism**. Madrid : WTO, 1996, p. 3
- WOODS, Robert H. Important issues for a growing timeshare industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Ithaca, Feb. 2001.
- VEGA, Gina. Ethical Telemarketing : Oxymoron Contested. **Review of Business**. Vol. 20, Issue 1. Fall 1998, p. 17-22
- ZIOBROWSKI, Alan J. e ZIOBROWSKI, Brigitte J. Resort *timeshares* as an investment. **Appraisal Journal**, Vol. 65, Issue 4, Oct. 97, p. 371-381